Reg@rds sur le travail

Revue dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail

Travail Québec

Volume 5, numéro 1 Automne 2008

Mot de la rédaction

La revue *Regards sur le travail* publie le premier numéro de son cinquième volume. Après quatre ans d'existence, l'équipe éditoriale a cru bon d'en bonifier le contenu en ajoutant deux nouvelles sections. La première est une chronique rédigée par des partenaires du ministère du Travail dans laquelle ils aborderont des thématiques qui leur sont propres et touchant le monde du travail. La seconde est un court bulletin de veille internationale qui recense des études et des recherches publiées par des organismes publics ou parapublics de différents pays.

Nous vous livrons aujourd'hui notre numéro automnal. Vous y trouverez un article de M. Kamel Béji, professeur au département des relations industrielles de l'Université Laval, traitant de vieillissement de la main-d'œuvre et de la formation continue. Il fait état des résultats d'une étude réalisée auprès d'entreprises de la région de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches en 2004. À la suite de cet article, nous vous proposons les résumés de trois recherches portant sur des sujets aussi variés que le développement du capital humain, la gestion des ressources humaines en économie sociale et l'organisation du travail au regard des problématiques de santé mentale.

L'entreprise qui a retenu notre attention pour ce numéro est DLGL, récipiendaire du prix Panthéon 2007 des meilleurs employeurs au Québec, toutes catégories confondues. Enfin, comme événement international, nous revenons sur la Conférence internationale du Travail qui s'est déroulée en juin dernier et au cours de laquelle a été signée une importante Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

Bonne lecture!

L'équipe éditoriale

Sommaire

Article de fond
- Vieillissement de la main-d'œuvre et formation continue au Québec 2

Résumés de recherches publiées
- Stratégies de développement du capital humain dans un contexte d'innovation technologique : une comparaison Québec, Ontario et Canada 17
- La gestion des ressources humaines en économie sociale .. 21
- Recherche-action en organisation du travail et santé mentale : récits de pratiques syndicales 24

Démarche vécue en entreprise
- DLGL et l'évaluation 36 000 degrés « tous par tous » ... 27

Analyse d'un événement international
- Conférence internationale du travail, 97e édition 28

Chroniques des partenaires
- Chronique de la CES 31
- Chronique de la CCQ 32
- Chronique de la CNT 35
- Chronique du RRSSTQ 38

Chronique de veille internationale
- Les questions du travail ailleurs dans le monde 39

Politique éditoriale 42

Article de fond

Vieillissement de la main-d'œuvre et formation continue au Québec

Par Kamel Béji* et Geneviève Fournier**

Au Québec comme dans la plupart des pays de l'OCDE, la question du vieillissement de la main-d'œuvre devient de plus en plus préoccupante. Face à un contexte de rareté et d'éventuelle pénurie de main-d'œuvre qui peut en découler, une urgence s'impose : favoriser le maintien des travailleurs âgés en emploi afin d'amortir la rareté de main-d'œuvre et, surtout, assurer le transfert des connaissances et des qualifications pour les employés plus jeunes et moins expérimentés. Les pays qui ont misé sur un large ensemble d'outils d'intégration en emploi pour les travailleurs âgés sont ceux qui ont le mieux réussi à préserver leur mobilisation au travail (Samorodov, 1999). Si la formation continue peut constituer un moyen pour maintenir en emploi les « séniors », la réalité est néanmoins toute autre. Durant les deux dernières décennies, les travailleurs vieillissants ont en effet semblé être marginalisés quant à l'accès à la formation (Chiu et al., 2001; Samorodov, 1999). Les employeurs estiment souvent qu'il est économiquement inefficace d'investir dans un « capital humain vieillissant » dans la mesure où ils n'auront pas suffisamment de temps pour rentabiliser leur investissement.

Forts de leur expérience professionnelle, les employés âgés, de leur côté, sont souvent réticents face à la formation, qu'ils perçoivent davantage comme une remise en question de leurs qualifications qu'une mise à jour de leurs compétences. Quel est l'enjeu de la formation des travailleurs vieillissants dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre au Québec? Quelles sont leurs motivations et leurs réticences face à la formation? Comment perçoivent-ils le rendement de la formation en entreprise?

Pour répondre à ces questions, nous décrivons d'abord le contexte particulier de vieillissement de la population active au Québec. Nous présentons ensuite quelques résultats d'une recherche ayant porté sur le rendement de la formation continue inscrite dans la « loi 90 » au Québec et l'on s'attache particulièrement au rapport des travailleurs vieillissants face à la formation en entreprise, à leurs motivations et à leurs perceptions du rendement de la formation. À la lumière de ces résultats, il apparaît pertinent de proposer des pistes de recherche reposant sur une approche socio-économique où les « séniors » ne sont pas seulement un capital humain devant être rentabilisé, mais également une main-d'œuvre ayant des attentes à la fois financières et psychosociales.

* Kamel Béji est professeur au département des relations industrielles de l'Université Laval et chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

** Geneviève Fournier est professeure au département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval et directrice du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT).

1. Le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre au Québec

L'étude de la structure par âge de la population active au Québec et au Canada montre deux mouvements contradictoires. D'une part, le vieillissement de la population et l'entrée « tardive » des jeunes sur le marché du travail renforcent la proportion des salariés les plus âgés. Il s'agit d'abord d'un vieillissement par le haut associé à la cohorte des *baby-boomers* qui ont massivement aujourd'hui plus de 50 ans. Le vieillissement par le bas résulte de la chute des taux de natalité au cours des dernières décennies, qui a engendré un ralentissement significatif de l'arrivée des jeunes sur le marché du travail. D'autre part, les politiques publiques d'emploi menées dans un objectif de réduction de l'offre de travail ont entraîné une baisse des taux d'activité aux âges les plus élevés. Les entreprises, de leur côté, ont encouragé les départs à la retraite anticipée, financée très souvent par les surplus des caisses de retraite, afin de réduire leurs charges salariales. Si le « problème » du vieillissement de la population active vise tout le Canada, la situation du Québec est assez préoccupante (Hamel, 2005). Entre 1976 et 2006, le taux d'activité des hommes[1] de 60-64 ans a diminué de 18,3 points de pourcentage, passant de 65,7 à 47,4 % (Légaré et Ménard, 2007). Ces variations de l'activité traduisent un avancement de l'âge de la retraite, ou plus précisément du retrait du marché du travail. Ainsi, en 1976, l'âge moyen à la retraite oscillait autour de 65 ans. Depuis 1991, il se situe aux alentours de 61,5 ans (Marshall et Ferrao, 2007).

S'il y a un consensus de la part de tous les partenaires sociaux quant à la nécessité de maintenir les « séniors » sur le marché du travail, ce maintien se heurte toutefois à des obstacles majeurs. Plusieurs études montrent en effet que les travailleurs âgés sont très vulnérables à plusieurs égards : ils sont particulièrement exposés à une difficile réintégration en emploi lorsqu'ils sont au chômage et à diverses discriminations dont la plus importante est peut-être la marginalisation en matière d'accès à la formation. Le passage « hâtif » de l'activité à l'inactivité est alors parfois involontaire et est vécu davantage comme une rupture qu'une véritable transition (Zimmermann *et al.*, 2007)[2]. Pour faire face à cette situation où il devient impératif de maintenir des travailleurs âgés dans un marché du travail qui les marginalise, la nécessité de mettre en place une politique active de formation adaptée à cette catégorie de main-d'œuvre devient évidente (Guillemard, 2006). La formation peut permettre à ces travailleurs de tirer tous les bénéfices de la reconnaissance de leurs compétences en matière de maintien en emploi ou de mise en valeur de leur expertise (Kiekens et De Conninck, 2000) et de faire profiter les jeunes de leurs capacités sociales et de leur expérience professionnelle (Léonard, 2003). Les travailleurs âgés développeraient en fin de carrière un besoin de transmettre leurs savoirs et se préoccuperaient davantage de la jeune génération, ce qui serait propice au transfert intergénérationnel des connaissances (Riffaud, 2007). En dépit de cette nécessité, certaines études révèlent que la participation à des activités de formation diminue graduellement avec l'âge, et radicalement pour les travailleurs de 55 ans et plus (Underhill, 2006; Peters, 2004; DRHC et Statistique Canada, 2001; Conseil canadien sur l'apprentissage, 2006).

Par ailleurs, les enjeux de la formation en entreprise pour les travailleuses et travailleurs vieillissants font rarement l'objet d'une analyse attentive et cohérente dans l'entreprise puisque les pratiques différenciées selon le critère de l'âge autorise presque systématiquement le recours au terme « discrimination ». Cette approche repose très souvent sur des stéréotypes. Le plus répandu concerne aussi bien la difficulté que la faible appétence des travailleurs âgés pour l'apprentissage et la formation. On considère qu'un « ancien » aura du mal à s'adapter au changement et que la formation ne pourra pas être véritablement rentable à partir d'un certain âge. À cet égard, dans une étude qui analyse la perception des travailleurs vieillissants par les employeurs en France (Lagabrielle, 2001), 43 % des employeurs estiment que ces travailleurs ont des difficultés d'apprentissage, 40 % jugent qu'ils ne peuvent s'adapter aux nouvelles technologies, 36 % les jugent trop précautionneux et 22 % pensent qu'ils perdent de leur créativité avec l'âge. Au-delà de la variation des proportions, ces résultats sont confirmés par des études plus récentes qui montrent que les travailleurs âgés sont moins productifs que leurs cadets et qu'ils sont moins disposés à s'adapter aux change-

1. Il nous semble plus pertinent d'indiquer particulièrement le taux d'activité des hommes dans la mesure où, pour ce groupe d'âge, les femmes étaient très peu présentes sur le marché du travail en 1976.

2. Les travailleurs âgés ne peuvent être classés dans une seule catégorie de main-d'œuvre. Si la précarité d'une partie des travailleurs âgés est une réalité, il faut néanmoins préciser que, d'une part, la durée moyenne de chômage des 55-64 ans a baissé durant la dernière décennie (Marshall et Ferrao, 2007) et, d'autre part, que le « retrait » du marché du travail de la plupart des employés du secteur public n'est pas « hâtif », mais souvent volontaire.

ments technologiques (Loretto et White, 2006; Burke, 2007; Armstrong-Stassen et Templer, 2005).

La question de la formation continue des travailleurs âgés concerne autant l'employeur que l'employé. D'une part, une formation adéquate des travailleurs âgés leur permet de mieux s'adapter aux nouvelles réalités des entreprises et de l'organisation du travail, ce qui, ajouté à leur bagage d'expérience, en fait une main-d'œuvre très précieuse. D'autre part, les travailleurs âgés bien formés accroissent leur possibilité de se maintenir en emploi et diminuent les risques d'une exclusion précoce et définitive du marché du travail. Du même coup, la transition de la situation d'actif à la situation de retraité se vivra comme une transition d'un statut à un autre plutôt que comme un passage à vide vers l'inactivité.

2. La formation continue dans la « loi 90 » : quelques résultats concernant les employés vieillissants

Les résultats que nous présentons ici sont tirés d'une étude menée en 2004 et portant sur le rendement de la formation continue inscrite dans la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*[3] (dite « loi 90 » ou « loi du 1 % »). Cette étude, financée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Commission des partenaires du marché du travail), avait pour objectif général d'analyser l'accès, la motivation et le rendement de la formation continue aussi bien pour les entreprises que les employés.

Nous présentons dans un premier temps la méthodologie de recherche, pour ensuite exposer quelques résultats concernant notamment l'accès, la motivation et la perception du rendement de la formation pour les « employés vieillissants ».

2.1 Méthodologie de la recherche

Cette étude menée dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches repose empiriquement sur deux types de questionnaires : un « questionnaire entreprise » rempli par les responsables respectifs des 103 petites et moyennes entreprises contenues dans l'échantillon « Entreprises » et un « questionnaire individuel » rempli par les 817 employés composant l'échantillon « Employés » (Béji et al., 2004).

Pour constituer cet échantillon, nous avons d'abord établi une banque de données comportant environ 1 705 petites et moyennes entreprises[4] dans les deux régions. Elle comprenait le nom de l'entreprise, le secteur d'activité, le nom du responsable des ressources humaines et l'effectif salarié de l'entreprise. Nous avons ensuite rejoint 1 124 entreprises. De ce nombre, nous avons réussi à recruter 103 entreprises, représentant un taux de participation de 9,16 %. Les principales raisons invoquées par les entreprises qui ont refusé de participer à la recherche sont le manque de temps et l'absence d'intérêt pour la formation continue. En revanche, lorsqu'une entreprise acceptait de participer à la recherche, plusieurs possibilités lui étaient offertes[5] :

- À la place d'affaires de l'entreprise, rencontrer nos chercheurs en vue de remplir le questionnaire « entreprise » avec le responsable des ressources humaines ou de la formation. La rencontre permettait éventuellement de distribuer des questionnaires individuels aux travailleuses et travailleurs appartenant à divers groupes d'âge et à différentes catégories professionnelles et ayant des niveaux de qualifications variés.
- Recevoir les questionnaires par la poste ou par télécopieur. Dans un tel cas, l'entreprise bénéficiait d'un délai de deux à quatre semaines pour remplir les

3. *La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* a été modifiée le 8 juin 2007. Elle s'appelle désormais *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* ou loi sur les compétences. Si la première « version » de la « loi 90 » obligeait les entreprises ayant une masse salariale supérieure à 250 000 $ d'en consacrer au moins 1 % pour les dépenses de formation de leurs employés, la nouvelle loi sur les compétences ne concerne désormais que les entreprises dont la masse salariale est supérieure à un million de dollars.

4. La définition d'une petite et moyenne entreprise retenue correspond à celle utilisée par Emploi Québec, soit les entreprises dont la masse salariale est comprise entre 250 000 $ et 1 000 000 $. En matière d'effectif, ce choix revenait à considérer les entreprises dont le nombre de travailleurs ne dépassait pas 500.

5. Il convient par ailleurs de noter que la procédure de collecte des données garantissait la confidentialité des informations transmises. Un dossier exhaustif exposant les engagements de l'équipe de recherche à cet égard a été approuvé par le comité de déontologie de la recherche de l'Université Laval avant le début de l'enquête sur le terrain.

questionnaires et, concurremment, pour inviter les travailleurs à participer à la recherche grâce à une note interne affichée dans l'entreprise.

- Remplir les questionnaires par voie électronique. Nous avons mis sur le site du CRIEVAT[6] un lien associé à la participation à la recherche sur la formation continue. Sur ce site, tant l'entreprise que le salarié pouvait remplir en ligne les questionnaires pertinents. Les informations étaient alors directement transcrites dans la base de données. Nous avons également mis à la disposition des intéressés une version « pdf » qu'ils pouvaient télécharger et nous renvoyer par la poste.
- Accepter de rendre disponibles dans les locaux des entreprises des boîtes contenant des questionnaires individuels pour les employés éventuellement intéressés à participer à la recherche. Chaque boîte était accompagnée d'une note exposant l'objet de la recherche.

La majorité des entreprises participantes ont accepté une rencontre avec les chercheurs (N = 65). La participation par voie postale a visé 26 entreprises. Les entrées de questionnaires par voie électronique ont enregistré 12 entreprises. Parallèlement, la plupart des salariés ont été recrutés par les entreprises participantes; seuls 52 individus ont répondu par voie électronique. Au terme du processus de collecte des données, l'échantillon total comprenait 103 entreprises et 817 employés.

Dans cet article, les résultats présentés concernent essentiellement les questionnaires « employés » remplis par les employés, qui portaient sur l'accès à la formation, la motivation face à la formation en entreprise et la perception du rendement de la formation reçue. Les tableaux 1 et 2 montrent la répartition de l'échantillon des travailleuses et travailleurs selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité (tableau 1) et selon les conditions professionnelles et les secteurs d'activité (tableau 2). Précisons par ailleurs que l'échantillon comprend des individus ayant suivi une formation découlant de la « loi 90 », mais aussi d'autres n'ayant bénéficié d'aucune formation dans ce contexte. Parmi les 817 employés ayant participé à la recherche, 651 avaient déjà suivi, au moins une fois durant les deux années précédant l'enquête, une formation rattachée à la « loi 90 », contre 166 qui n'en avaient reçu aucune dans ce cadre.

Il convient de préciser qu'en évoquant le fait de « suivre une formation par les employés », cela suggère que l'employé en question a suivi une ou plusieurs formations s'inscrivant dans la « loi 90 », c'est-à-dire financées par le fonds national de formation de la main-d'œuvre. Le tableau 3 illustre la répartition des employés suivant certaines caractéristiques liées à la formation. Il en ressort d'abord que la plupart des formations (76,3 %) sont poursuivies en totalité (64,5 %) ou en partie (11,8 %) durant les heures de travail, et de jour (76,2 %). En ce qui a trait au formateur, il vient de l'entreprise elle-même (37 %), d'organismes privés de formation (33,8 %) ou, plus occasionnellement, d'organismes publics (14,3 %). Les résultats du tableau 3 indiquent aussi que 52,2 % des formations sont données à l'extérieur de l'entreprise et que, dans 66,4 % des cas, la formation est propre à une fonction exercée par l'employé. Ce dernier résultat donne à penser que les employés ont peu accès à de la formation transférable. De fait, les types de formation qui pourraient plus facilement donner lieu à l'acquisition de compétences transférables (par exemple la formation structurée sur des compétences de base)[7] ne sont que faiblement cités par les employés, ne dépassant pas une proportion de 10,8 %.

Tableau 1

Répartition de l'échantillon selon la région, le sexe, l'âge et le niveau de scolarité des employés

Caractéristique		N	%
Région	Capitale-Nationale	444	54,3
	Chaudière-Appalaches	373	45,7
Sexe	Femme	360	44,1
	Homme	457	55,9
Âge	16-24 ans	127	15,5
	25-44 ans	503	61,6
	45-54 ans	162	19,8
	Plus de 55 ans	25	3,1
Niveau de scolarité	Primaire	83	10,2
	Secondaire	253	31,0
	Collégial	267	32,6
	Universitaire	214	26,2
Total		**817**	**100**

6. Centre de recherche sur l'intervention, l'éducation et la vie au travail.

7. Cela ne veut pas dire pour autant que ces types de formation aboutissent systématiquement au développement de compétences transférables.

Tableau 2

Distribution de l'échantillon selon les conditions professionnelles des employés et les secteurs d'activité

		N	%
Catégorie professionnelle	Personnel de direction, cadres	131	16,0
	Personnel professionnel	231	28,3
	Personnel de bureau; de production, de ventes et de services	455	55,7
Statut de l'emploi actuel	Travail contractuel	34	4,2
	Travail permanent	714	87,4
	Travail saisonnier	42	5,1
	Travail sur appel	9	1,1
	Autre	18	2,2
Revenu annuel	Moins de 10 M$	15	1,8
	Entre 10 et 19 M$	123	15,1
	Entre 20 et 29 M$	207	25,4
	Entre 30 et 39 M$	236	28,9
	Entre 40 et 49 M$	123	15,0
	Plus que 50 M$	113	13,8
Appartenance à un syndicat	Oui	167	20,4
	Non	650	79,6
Type de l'entreprise	Privée	608	74,4
	Publique	209	25,6
Taille de l'entreprise	1 à 9 employés	25	3,1
	10 à 49 employés	293	35,9
	50 à 99 employés	176	21,5
	100 à 249 employés	129	15,8
	Plus de 250 employés	194	23,7
Secteur d'activité	Secteur primaire	29	3,5
	Construction	46	5,6
	Secteur manufacturier	204	25,0
	Secteur public	70	8,6
	Transport	70	8,6
	Commerce	151	18,5
	Finance, assurances et immobilier	21	2,6
	Éducation, santé et bien-être	63	7,7
	Services aux entreprises, personnels et divers	87	10,6
	Administration publique	13	1,6
	Autre	63	7,7
Total		**817**	**100**

Tableau 3

Répartition des travailleurs selon les caractéristiques de la formation suivie

Caractéristique		N	%
Formation suivie durant les heures de travail	Oui, en totalité	420	64,5
	Oui, en partie	77	11,8
	Non	154	23,7
Horaire de la formation	Entre 8 h et 17 h du lundi au vendredi	496	76,2
	Soir ou fin de semaine	108	16,6
	Soit entre 8 h et 17 h du lundi au vendredi, soit le soir	47	7,2
Formateur	Organisme public	93	14,3
	Personne de l'entreprise	241	37,0
	Organisme privé	220	33,8
	Fournisseur, client	44	6,8
	Syndicat	2	0,3
	Autre	51	7,8
Lieu de la formation	Dans l'entreprise, poste d'emploi habituel	144	22,1
	Dans l'entreprise, poste d'emploi non habituel	167	25,7
	À l'extérieur de l'entreprise	340	52,2
Type de formation	Formation liée à la tâche donnée par un employé	83	12,7
	Formation structurée sur des compétences de base	70	10,8
	Formation structurée propre à une fonction donnée	432	66,4
	Formation structurée associée à des changements dans l'organisation	66	10,1
Total		**651**	**100**

Dans la mesure où l'objet de cet article s'intéresse à la formation des employés âgés, il nous semble important de s'arrêter particulièrement sur la répartition par âge des employés. Les diverses tranches d'âge sont bien représentées. Ainsi, 15,5 % des employés ont moins de 25 ans, 61,6 % appartiennent à la tranche des 25-44 ans, 19,8 % ont entre 45 et 54 ans et 3,1 %, plus de 55 ans. Cela permet d'analyser la situation des travailleurs vieillissants face à la formation en la comparant aux autres tranches d'âge. Il faut toutefois noter que la définition de « travailleurs âgés ou vieillissants » diffère d'une étude à l'autre. Dans notre recherche, et à l'instar du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale au moment de l'étude, sont considérés comme travailleurs vieillissants les employés qui ont plus de 45 ans.

Nous présentons dans ce qui suit les résultats les plus significatifs en matière d'accès à la formation, de motivation et de perception du rendement de la formation par les employés vieillissants.

2.2 Accès à la formation

L'analyse descriptive des tableaux croisés présentant les corrélations entre les groupes d'âge et l'accès à la formation ne montre pas une différence significative quant à l'accès à la formation selon l'âge des

employés. Cependant, pour approfondir la relation entre l'âge et la formation, nous avons effectué une analyse logistique où la variable dépendante est l'accès ou non à la formation et l'âge, entre autres[8], une variable explicative. Les résultats indiqués dans le tableau 4 révèlent que la probabilité de bénéficier de la formation continue augmente ou diminue selon la strate d'âge à laquelle appartient l'individu. Plus précisément, les travailleurs âgés entre 25 et 44 ans ont une plus grande probabilité de participer à la formation en entreprise et il en est de même, dans une moindre mesure toutefois, pour les salariés de 45 ans et plus.

Tableau 4

Estimation des paramètres du modèle de régression logistique de l'accès des travailleurs à la formation en entreprise

		Coefficient B	Signification
Région	Capitale-Nationale	-4,661E-02	0,10
	Chaudière-Appalaches	-4,574E-02	0,844
Sexe	Homme	0,275	0,220
	Femme	–	–
Âge	16-24 ans	1,3557	0,212
	25-44 ans	1,661	0,003***
	45-54 ans	0,917	0,105 *
	Plus de 55 ans	–	–
Niveau de scolarité	Primaire	-0,107	0,792
	Secondaire	-0,336	0,272
	Collégial	-0,143	0,624
	Universitaire	–	–
Statut de l'employé	Travail contractuel	0,689	0,325
	Travail permanent	1,320	0,022**
Catégorie professionnelle	Personnel de direction, cadres	-0,105	0,767
	Personnel professionnel	0,582	0,019**
	Personnel de bureau; de production, de ventes et de service	–	–
Autres formations suivies antérieurement	Oui	-0,184	0,394
	Non	–	–
Appartenance à un syndicat	Oui	-0,241	0,429
	Non	–	–
Revenu	Moins de 20 M$	-1,755	0,013**
	Entre 20 et 29 M$	-1,214	0,003***
	Entre 30 et 39 M$	-0,955	0,56
	Entre 40 et 49 M$	-0,566	0,12
	Plus de 50 M$	–	–

8. Les autres variables sont le sexe, le niveau de scolarité, la région, le statut, la catégorie professionnelle, l'appartenance à un syndicat, le revenu de l'employé, les formations antérieures, le type et la taille de l'entreprise et le secteur d'activité auquel elle appartient. Dans cet article, nous nous intéressons exclusivement aux résultats du tableau 4 concernant la variable « âge ».

Tableau 4 (suite)

		Coefficient B	Signification
Taille de l'entreprise	1 à 9 employés	-1,267	0,027**
	10 à 49 employés	-0,315	0,402
	50 à 99 employés	-0,312	0,430
	100 à 249 employés	0,342	0,470
	Plus de 250 employés	–	–
Secteur d'activité	Secteur primaire	-0,632	0,293
	Construction	0,169	0,738
	Secteur manufacturier	0,407	0,328
	Secteur public	0,717	0,212
	Transport	-0,113	0,814
	Commerce	0,218	0,630
	Finance, assurances et immobilier	20,391	–
	Éducation, santé et bien-être	0,125	0,799
	Services aux entreprises, personnels et divers	0,128	0,762
	Administration publique	0,670	0,572
Type de l'entreprise	Privée	-0,308	0,289
	Publique	–	–
Ancienneté		(KHI-2) 6,94	0,008***

Seuils de signification : *** (,01); ** (,05); * (,10).

Nous avons par ailleurs intégré dans la régression logistique une variable continue traduisant l'ancienneté de l'individu (dernière ligne du tableau 4). L'ancienneté de l'employé s'est alors avérée significative. Ainsi, plus l'individu a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus il a des chances d'être formé. Ce résultat peut s'expliquer, partiellement du moins, par le fait que les jeunes recrues sont généralement plus scolarisées que les travailleurs plus âgés et pourraient avoir ainsi moins besoin de formations supplémentaires. De plus, la formation sur le tas des jeunes recrues se fait souvent, presque spontanément, d'une manière non officielle, où les plus anciens forment les plus jeunes. Par contre, ce résultat peut être aussi perçu dans une logique de durabilité des relations d'emploi. Selon cette logique, on peut formuler l'hypothèse que la formation est considérée par les entreprises comme un privilège ou un avantage qu'elles accorderaient à leurs employés les plus anciens afin de les fidéliser et de maintenir ou de renforcer leur sentiment d'appartenance[9]. Outre les stratégies de formation des entreprises, la question de l'accès à la formation peut être liée à la motivation ou à la démotivation des employés.

9. Il faut néanmoins nuancer le critère de l'ancienneté et celui de l'âge puisque « l'effet ancienneté » est principalement significatif dans la catégorie d'âge 25-44 ans.

2.3 Motivation des employés âgés face à la formation

En considérant les 187 employés âgés de plus de 45 ans dans l'échantillon, nous avons constaté que 90,9 % parmi eux se disaient motivés pour suivre une formation en entreprise. Ce résultat peut sembler anodin, mais il n'en demeure pas moins qu'il vient contester certains a priori relatifs attestant la faible appétence des employés âgés pour la formation continue, comme nous l'avons indiqué plus haut. Cette proportion est même supérieure à celle des plus jeunes déclarant leur motivation face à la formation, qui n'est que de 80,1 %.

Le tableau 5 établit la proportion d'employés de plus de 45 ans qui disent être motivés par la poursuite d'une formation en entreprise, par rapport aux différents facteurs de motivation. Il en ressort que, pour 85,9 % des employés âgés de plus de 45 ans, l'amélioration des compétences et des qualifications est l'attente principale de la formation continue. Ce résultat témoigne du souci de cette catégorie de main-d'œuvre, aussi hétérogène soit-elle et en dépit de toute l'expérience accumulée, de continuer à se mettre à jour et de se former. Cette formation leur permettra également de consolider le lien entre les qualifications et l'emploi. On voit également un résultat assez surprenant qui relativise l'hypothèse classique de la théorie du capital humain selon laquelle l'individu s'investit dans la formation essentiellement afin d'améliorer son revenu futur (Mincer, 1958). Seulement 29,8 % de la main-d'œuvre âgée semble en effet motivée par un gain financier associé à la formation en entreprise.

Par ailleurs, les employés interrogés ne semblent pas être attirés par des objectifs associés à leur situation professionnelle en suivant une formation puisque seulement 33,1 % et 23,9 % des employés âgés se disent motivés respectivement par un maintien en emploi et par une promotion professionnelle. Pourtant, la formation est souvent perçue comme un levier de promotion professionnelle dans un marché du travail interne (Doeringer et Piore, 1985). Dans le cas des employés de plus de 45 ans de notre échantillon, il semble que cette hypothèse n'est pas valide. Ces employés sont en revanche attirés par une formation en entreprise qui leur permettrait de se sentir valorisés et inciterait leur développement personnel (64 %). Dans un même ordre d'idées, plus de la moitié des employés âgés suivent des formations afin d'améliorer leur niveau d'autonomie, d'initiative et d'implication au travail. Ces motivations répondent-elles aux objectifs des employés?

Tableau 5

Motivation des employés âgés face à la formation

Motivation face à la formation	Proportion des employés âgés (plus de 45 ans) favorables (%)
Conserver l'emploi actuel	33,1
Obtenir une promotion dans l'entreprise	23,9
Renforcer les liens entre l'emploi et les qualifications	66,9
Obtenir un diplôme ou une certification	25,4
Améliorer le salaire	29,8
Améliorer les compétences et qualifications	85,9
Améliorer votre niveau d'initiative	56,3
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	63,4
Améliorer la motivation au travail	52,1
Augmenter votre implication au travail	58,4
Améliorer votre sentiment d'appartenance	47,2
Améliorer votre sentiment de valorisation et de développement personnel	64,0
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	26,8

2.4 Rendement de la formation continue

Il s'agit ici d'étudier empiriquement la perception du rendement de la formation par les employés. En compulsant la documentation scientifique, nous avons dressé une liste d'objectifs potentiellement recherchés par les employés[10]. Chaque employé indique alors, sur une échelle de 1 à 4, son niveau de satisfaction par rapport à chaque objectif[11]. Pour limiter la dispersion des réponses, nous avons réparti les réponses en deux niveaux : les employés très satisfaits et assez satisfaits,

10. Les objectifs qui ont été déterminés dans le questionnaire constituent autant des sources de motivation que des critères d'évaluation du rendement de la formation (Béji et al., 2004).

11. 1. Très satisfait, 2. Assez satisfait, 3. Peu satisfait, 4. Pas du tout satisfait.

et les employés peu satisfaits ou pas du tout satisfaits. En d'autres termes, dire que l'employé a été satisfait de la formation pour un objectif donné signifie que la formation lui a permis d'atteindre l'objectif en question.

Nous avons ensuite agrégé les objectifs utilisés dans le questionnaire en trois facteurs principaux de la perception du rendement[12]. Le facteur 1 concerne les objectifs liés à la stabilité ou à la mobilité professionnelle. Ce facteur regroupe les objectifs suivants : 1) conserver l'emploi actuel, 2) obtenir un emploi dans le même domaine professionnel, 3) obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel, 4) obtenir une promotion dans l'entreprise, 5) obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi, hors entreprise, 6) obtenir un emploi hors entreprise sans promotion et 7) reprendre ou créer une entreprise. Le deuxième facteur (facteur 2) regroupe les objectifs associés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité : 1) améliorer le salaire, 2) améliorer les conditions de travail, 3) améliorer les avantages sociaux, 4) améliorer le niveau d'initiative, 5) améliorer l'autonomie au travail, 6) améliorer les liens qualifications/emploi, 7) améliorer les compétences et les qualifications et 8) obtenir un diplôme ou une certification. Le troisième facteur (facteur 3) regroupe les objectifs liés au développement personnel et psychosocial. L'agrégation de ce troisième facteur repose en grande partie sur les travaux de Lagabrielle (2001). Les éléments retenus dans ce facteur sont : 1) améliorer la reconnaissance par les collègues, 2) améliorer la reconnaissance par la hiérarchie, 3) améliorer la motivation au travail, 4) augmenter l'implication au travail, 5) rencontrer d'autres personnes, 6) mieux organiser la vie familiale, 7) améliorer le sentiment de sécurité en emploi, 8) améliorer son sentiment de compétence, 9) améliorer le sentiment d'appartenance, 10) améliorer le sentiment de valorisation et de développement personnel, 11) exercer une fonction associative ou syndicale et 12) aboutir à un enrichissement culturel et artistique.

Le tableau 6 montre la proportion des employés ayant affirmé que la formation suivie avait un effet satisfaisant, et ce, pour tous les objectifs indiqués plus haut. On y observe, d'abord sommairement, que les employés sont davantage satisfaits de l'atteinte des objectifs liés à l'amélioration de leurs conditions de travail et au développement de leur employabilité (facteur 2) que ceux associés au développement personnel et social (facteur 3). En revanche, les salariés se sont montrés globalement moins satisfaits de l'atteinte des objectifs liés à leur stabilité ou à la mobilité professionnelle (facteur 1).

Ainsi, en ce qui concerne le premier facteur, les données issues du tableau 6 révèlent que les sujets évaluent que la formation leur a permis d'atteindre les objectifs qui y sont proposés dans de très faibles proportions, celles-ci variant de seulement 4,2 % à 21,9 % pour six des objectifs proposés. Le seul objectif que semble avoir atteint un peu plus la formation pour ce premier facteur est celui de conserver son emploi. On peut formuler l'hypothèse que le fait de suivre une formation s'inscrivant dans la « loi 90 » a agi comme facteur de protection contre un licenciement éventuel, du moins selon le point de vue de ces travailleurs. Si c'était le cas, la formation apparaîtrait alors comme un processus plus ou moins volontaire permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour se maintenir en emploi. Lorsque les employés âgés évaluent le rendement de la formation par rapport à l'atteinte des objectifs liés à l'amélioration de leurs conditions de travail et au développement de leur employabilité, ils jettent un regard beaucoup plus positif pour au moins quatre des objectifs proposés. Ainsi, par ordre décroissant, ils sont une majorité à évaluer de manière positive le rendement de la formation sur l'amélioration de leurs compétences et de leurs qualifications (77,5 %), de leur niveau d'autonomie au travail (61,9 %) de même que sur la consolidation des liens qualifications/emploi (55,6 %) et l'amélioration de leur niveau d'initiative (52,1 %).

Par ailleurs, la perception du rendement des trois autres objectifs liés à l'obtention d'un diplôme ou d'une certification, à l'amélioration de leurs conditions d'emploi et de leurs avantages sociaux a été évaluée positivement par un nombre beaucoup plus restreint de sujets. Il faut noter que la formation suivie a permis d'améliorer les salaires de seulement 30,3 % des employés concernés.

En ce qui concerne le troisième et dernier facteur lié au développement personnel et social, il semble que les objectifs qui y sont associés aient été moins atteints que ceux liés au facteur précédent, mais bien davantage que ceux liés au premier facteur. Par exemple, 60,5 % des employés interrogés perçoivent positivement le rendement de la formation sur l'amélioration du sentiment de compétence. Cette proportion est de 59,2 % en ce qui concerne la valorisation et le développement personnel.

12. Le calcul des coefficients de fiabilité (Alpha de Cronbach) nous autorise à conduire l'analyse de la perception du rendement de la formation par les employés en utilisant ces trois facteurs, comme l'indique le tableau 4.

Tableau 6

Répartition des travailleurs âgés selon leur évaluation de l'atteinte des objectifs relatifs à la formation

	Pourcentage des employés âgés satisfaits
Facteur 1 : objectifs liés à la stabilité ou à la mobilité professionnelle (coefficient Alpha de Cronbach : ,79)	
Conserver votre emploi actuel	45,5
Obtenir un emploi dans votre domaine professionnel	19,8
Obtenir un emploi dans un autre domaine professionnel	10,5
Obtenir une promotion dans votre entreprise	21,9
Obtenir une promotion dans le cadre d'un emploi hors de votre entreprise	7,7
Obtenir un emploi hors de votre entreprise sans promotion	5,6
Reprendre ou créer une entreprise	4,2
Facteur 2 : objectifs liés à l'amélioration des conditions de travail et au développement de l'employabilité (coefficient Alpha de Cronbach : ,89)	
Améliorer vos compétences et qualifications	77,5
Obtenir un diplôme ou certification	27,5
Améliorer votre salaire	30,3
Améliorer vos conditions de travail	33,8
Améliorer vos avantages sociaux	21,2
Renforcer les liens emploi/qualifications	55,6
Améliorer votre niveau d'autonomie au travail	61,9
Améliorer le niveau d'initiative	52,1
Facteur 3 : objectifs liés au développement personnel et psychosocial (coefficient Alpha de Cronbach : ,87)	
Améliorer la reconnaissance par les collègues	23,1
Améliorer la reconnaissance par la hiérarchie	30,0
Améliorer la motivation au travail	50,0
Augmenter votre implication au travail	55,7
Rencontrer d'autres personnes	31,0
Mieux organiser votre vie familiale	14,0
Améliorer votre sentiment de sécurité en emploi	35,9
Améliorer votre sentiment de compétence	60,5
Améliorer votre sentiment d'appartenance	42,9
Améliorer votre sentiment de valorisation et développement personnel	59,2
Exercer une fonction associative ou syndicale	7,7
Aboutir à un enrichissement culturel et artistique	20,4

Si ces derniers résultats montrent bien les niveaux de satisfaction face à la formation des employés de plus de 45 ans, il faut néanmoins noter que l'enquête a fait ressortir que l'évaluation des employés quant au rendement de la formation en entreprise est en étroite relation avec leurs motivations initiales face à cette formation. En d'autres termes, il semble que les salariés estiment généralement en plus grand nombre que la formation leur a permis d'atteindre les objectifs qui étaient pour eux une source de motivation élevée. À l'inverse, il semble qu'ils estiment avoir peu atteint les objectifs pour lesquels ils se sentaient peu motivés (Béji *et al.*, 2004).

Pour étudier la perception du rendement de la formation continue selon l'âge des employés, nous avons effectué une analyse de la variance des trois facteurs d'évaluation pris comme variables dépendantes.

Tableau 7

Évaluation du rendement de la formation selon l'âge des travailleurs

Évaluation du rendement de la formation	Groupe d'âge	Moyenne	Écart type	F	Signification
Sur la stabilité ou la mobilité professionnelle	16-24 ans	1,760	0,548	5,441	0,001***
	25-44 ans	1,524	0,560		
	45-54 ans	1,473	0,536		
	Plus de 55 ans	1,697	0,899		
Sur les conditions générales du travail et le développement de l'employabilité	16-24 ans	2,626	0,714	2,377	0,069*
	25-44 ans	2,547	0,690		
	45-54 ans	2,404	0,793		
	Plus de 55 ans	2,316	0,789		
Sur le développement personnel et psychosocial	16-24 ans	2,170	0,683	1,181	0,316
	25-44 ans	2,123	0,710		
	45-54 ans	2,037	0,771		
	Plus de 55 ans	2,333	0,858		

* Significatif au seuil de ,1; ** significatif au seuil de ,05; *** significatif au seuil de ,01.

Les résultats exposés au tableau 7 montrent que les variables associées aux deux premiers facteurs, soit la stabilité ou la mobilité professionnelle et l'amélioration des conditions de travail et le développement de l'employabilité, sont significatives en fonction des strates d'âge. Plus précisément, si l'on exclut la catégorie des employés de plus de 55 ans, dont le trop petit nombre ne permet pas une analyse significative, on observe une évaluation du rendement de la formation décroissante en fonction de l'âge. En d'autres termes, les salariés de 45 à 54 ans sont significativement moins satisfaits de ce que leur a apporté la formation pour les deux premiers facteurs que leurs collègues plus jeunes. En se gardant de toute généralisation inappropriée, il nous semble toutefois important de préciser que, dans le cas du Québec, la question de la formation des travailleurs âgés se pose avec une acuité particulière. Une population active vieillissante et une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activité nécessitent un maintien plus prolongé de cette catégorie de travailleurs sur le marché du travail et, donc, une mise à jour continue de leurs qualifications (Morissette *et al.*, 2004). Or, dans le cas précis des employés de 45 ans et plus composant notre échantillon, il semble que la formation ne répond pas pleinement à leurs attentes. Le dernier résultat est conforté par la perception des employés les plus anciens qui semblent moins satisfaits de l'incidence de la formation pour les trois facteurs considérés, d'autant plus que la culture de la formation dans la plupart des petites et moyennes entreprises québécoises suggère que ce sont les anciens qui forment les nouveaux.

Tableau 8

Évaluation de la formation suivie par les employés âgés

Évaluation :	Pourcentage des employés satisfaits
des méthodes pédagogiques	58,4
de l'emploi du temps et du rythme de la formation	63,6
du lieu de la formation	59,1
des formateurs	57,0
du contenu de la formation	61,3

Le tableau 8 confirme cette relative insatisfaction et montre que la formation offerte, de par ses caractéristiques et son contenu, ne correspond pas forcément aux attentes des employés de 45 ans et plus. En ce qui concerne les méthodes pédagogiques, le rythme, le lieu et le contenu de la formation, les proportions d'employés âgés satisfaits de la formation ne sont pas très élevées. L'enquête montre que 41,6 % des employés de plus de 45 ans déclarent « avoir des besoins de formation insatisfaits ».

La considération de la demande de formation des employés vieillissants et la définition de leurs attentes en matière de formation seraient nécessaires afin de motiver les employés concernés et améliorer leur perception future du rendement de la formation. Cette dernière est essentielle si le tissu industriel vise à enraciner une véritable culture de la formation, démocratique et efficace aussi bien pour l'entreprise que pour les employés.

Conclusion

Au regard des résultats obtenus dans la présente recherche, il apparaît que de nouvelles pistes de recherche théorique pouvant alimenter la problématique de la gestion de la main-d'œuvre âgée s'imposent. Dans un contexte de vieillissement de la population active et de pénurie de main-d'œuvre, la formation continue des travailleuses et travailleurs vieillissants devient impérative afin de les maintenir sur le marché du travail et assurer un transfert intergénérationnel efficace des compétences. L'étude que nous avons menée en 2004 sur le rendement de la formation continue découlant de la *Loi sur la formation et le développement des compétences* montre que les employés de 45 ans et plus ont des chances d'accès à la formation moindres que ceux appartenant au groupe des 25-44 ans. Ce résultat confirme plusieurs études menées au Canada et dans plusieurs pays de l'OCDE (Samorodov, 1999). Dans une optique d'investissement en capital humain, l'employeur est moins porté à offrir des formations aux employés âgés dans la mesure où la période de rentabilisation de cette formation est plus courte que pour des employés plus jeunes. Pourtant, la même étude montre que la motivation des employés face à la formation n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, comme des augmentations salariales. Au contraire, leurs objectifs en suivant une formation concernent surtout l'amélioration des compétences, l'augmentation de l'implication au travail et la valorisation personnelle. Leur perception du rendement de la formation est alors étroitement liée à ces attentes. À cet égard, les résultats révèlent que les employés âgés évaluent moins favorablement la formation qu'ils ont suivie que leurs cadets[13].

Conscients que les résultats obtenus ici ne peuvent pas être généralisés, nous pensons néanmoins qu'ils témoignent d'un fait : se former en entreprise ne peut pas être réduit à un investissement en capital humain dont l'objectif est seulement de réaliser un « gain monétaire » de la part de l'entreprise et de l'employé. Du point de vue théorique, il faut dépasser l'approche du capital humain qui réduit la formation à un investissement devant être rentable. Pour inspirer des études futures sur l'accès, la motivation et l'évaluation de la formation en entreprise, l'approche des marchés du travail transitionnels (MTT) nous semble à cet égard fort intéressante, notamment dans le cas particulier de la main-d'œuvre vieillissante. Elle permet en effet de focaliser sur la transition vécue par les employés vieillissants, de comprendre leurs attentes et leur évaluation de la formation continue. Pour les maintenir en emploi et les aider à réussir cette transition, la formation est perçue non seulement comme un investissement, mais comme « un événement » de vie au travail (Lagabrielle, 2001; Gazier, 2003; Schmid et Gazier, 2002; Schmid et Schömann, 2004; O'Reilly et Bothfeld, 2002). Du coup, les attentes et l'évaluation qui s'en suit ne reposent pas uniquement sur des critères « financiers », mais tiennent compte également des aspects

13. L'étude montre que la nature de la formation ne semble pas différencier significativement la perception du rendement selon le groupe d'âge (Béji *et al.*, 2004).

sociaux et psychologiques en milieu du travail. L'approche des MTT appréhende alors la formation non seulement comme une activité « ponctuelle », mais comme un événement ou un processus dynamique qui comporte au moins quatre étapes : la détermination des attentes et des besoins, l'accès à la formation, la réalisation de la formation et l'évaluation du rendement (Hancock, 2006; Anxo et Erhel, 2006; Davoine, 2004). Dans un même ordre d'idées, l'utilisation de la notion de flexicurité par l'approche des MTT est intéressante pour le cas des travailleurs âgés (Van Lieshout et Wilthagen, 2003; Lassnigg, 2005). La formation professionnelle continue peut en effet leur permettre de disposer d'une certaine flexicurité les aidant à réussir cette transition de l'activité vers la retraite (Schömann et O'Connell, 2002). Les « marchés transitionnels » susciteraient donc la mise en place d'arrangements institutionnels en vue de prévenir l'exclusion des travailleurs âgés, en prenant en compte leurs transitions sur le marché du travail et les risques qui y sont associés (Hancock, 2006). Dans ce cas, les MTT incitent à adopter une approche préventive ou « en amont ». La formation continue peut faciliter à accroître ainsi le développement des compétences, le maintien de la main-d'œuvre et la participation des « séniors » dans la vie active et, par conséquent, accroître les bénéfices économiques (au sein de l'entreprise et du marché du travail en général) et la satisfaction individuelle au travail.

Bibliographie

Anxo, D. et C. Erhel (2006). *Irreversibility of time, reversibility of choices? The life-course foundations of the Transitional Labour Markets approach*, Centre national de la recherche scientifique, Cahiers de la MSE, 17 p.

Armstrong-Stassen, M. et A. Templer (2005). « Adapting training for older employees: The Canadian response to aging workforce », *Journal of Management Development*, vol. 24, n° 1, p. 57-67.

Béji, K., G. Fournier et O. Filteau (2004). « La formation professionnelle continue : quelle ampleur pour quel rendement de la Loi 90? », Rapport de recherche pour la Commission des partenaires du marché du travail, CRIEVAT, Québec, 185 p.

Burke, T. (2007). « La discrimination fondée sur l'âge dans l'emploi au Québec », *Retraite et société*, n° 51.

Chiu W., A.W. Chan, E. Snape et T. Redman (2001). « Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison », *Human Relations*, vol. 54, n° 5, p. 629-661.

Conseil canadien sur l'apprentissage (2006). « Jamais trop vieux pour apprendre : le troisième âge et l'apprentissage au Canada », *Carnet du savoir*, 22 août.

Davoine, L. (2004). *Employment rate of the seniors and employment quality through the life cycle: A comparative approach*, Workshop TLM.net, Alcala, 6-7 juin.

Doeringer, P.B. et M.J. Piore (1985). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Éditions M.E. Sharpe, 1985, 212 p.

DRHC et Statistique Canada (2001). *Évaluation de la littératie des adultes en Amérique du Nord. Étude comparative internationale*, Enquête internationale sur la littératie des adultes, n° 89-572-XIF au catalogue, 61p.

Gazier, B. (2005). Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *La Revue de l'IRES. Spécial Restructurations, nouveaux enjeux*, n° 47, p. 300-317.

Gazier, B. (2003). *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

Gazier, B. (2002). « Transitional Labour Markets: From positive Analysis to Policy Proposal », dans G. Schmid et B. Gazier (sous la dir.), *The dynamics of full employment: Social integration through transitional labour markets*, p. 196-232.

Guillemard, A.-M. (2006). « Quel âge pour l'emploi, quelle nouvelle gestion des âges au travail? », dans Leroy O. Stone (sous la dir.), *Les nouvelles frontières de recherche au sujet de la retraite*, Ottawa, Statistique Canada, p. 55-71.

Hamel, C. (2005). *Les travailleurs âgés d'aujourd'hui et de demain* (avec la collaboration de D. Lalande, P. Lanctôt et M. Levesque), Québec, MESS, 179 p.

Hancock, L. (2006). « Mature workers, Training and using TLM Frameworks », *Australian Bulletin of Labour*, vol. 32, n° 3, p. 257-279.

Kiekens, D. et P. De Conninck (2000). « Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner? », *Formation professionnelle*, n° 19, p. 6-16.

Bibliographie (suite)

Lagabrielle, C. (2001). « Transitions identitaires en situation de formation professionnelle continue : effets de trois types de déterminants », *Bulletin de psychologie*, vol. 54, n° 3, p. 275-285.

Lassnigg, L. (2005). *Lifelong Learning, School to Work and Labour Market Transitions. Position Paper Workpackage 4*, TLM.NET Working Paper N°. 2005-06, Amsterdam, SISWO/Social Policy Research.

Légaré, J. et P.-O. Ménard (2007). « L'augmentation des taux d'activité chez les travailleurs âgés du Québec : une solution pour faire face au financement de la sécurité sociale? », 5e Conférence internationale de recherche en sécurité sociale, Varsovie, 5-7 mars 2007.

Léonard, F. (2003). *Le transfert des expertises dans les entreprises : la transmission des connaissances et des savoir-faire acquis par l'expérience. Revue de littérature*, Québec, MESS, 60 p.

Loretto, W. et P. White (2006). « Employers' attitudes, practices and policies towards older workers », *Humain Resource Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 313-330.

Marshall, K. et V. Ferrao (2007). « Participation des travailleurs âgés à la vie active », *Perspective*, Statistique Canada, août.

Mincer, J. (1958). « Investment in Human Capital and Personal Income Distribution », *The Journal of Political Economy*, vol. 66, n° 4.

Morissette, R., G. Schellenberg et C. Silver (2004). « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, vol. 5, n° 10, p. 16-22.

O'Reilly, J. et S. Bothfeld (2002). « What happens after working part time? Integration, maintenance or exclusionary transitions in Britain and western Germany », *Cambridge Journal of Economics*, n° 26, p. 409-439.

Peters, V. (2004). *Travail et formation, premiers résultats de l'EEFA*, Ottawa, Statistique Canada, catalogue 81-595-MIF2004015, 63 p.

Riffaud, S. (2007). *Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, sous la direction de Colette Bernier et Laurier Caron, ARUC-Innovations, travail et emploi, Centrale des syndicats du Québec et Syndicat des conseillères et conseillers de la CSQ.

Samorodov, A. (1999). *Ageing and labour markets for older workers. Employment and training papers*, ILO, 34 p.

Schmid, G. et B. Gazier (sous la dir.) (2002). *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.

Schmid, G. et K. Schömann (2004). *Managing Social Risks Through Transitional Labour Markets: Towards a European Social Model*, TLM.NET Report N°. 2004-01, Amsterdam, SISWO/Institute for the Social Sciences.

Schömann, K. et P.J. O'Connell (sous la dir.), 2002. *Education, Training and Employment Dynamics: Transitional Labour Markets in the European Union*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 388 p.

Statistique Canada (2007). *Population active et taux d'activité selon le sexe et l'âge*, CANSIM, Ottawa, tableau 282-0002.

Underhill, C. (2006). « La formation à différents âges », *Perspective*, Ottawa, Statistique Canada, n° 75-001-XIF au catalogue, p. 18-29.

Van Lieshout, H. et T. Wilthagen (2003). « Transitional Labour Markets and training: Rebalancing flexibility and security for lifelong learning », dans A.L. Blasco, W. McNeish et A. Walther, *Table of contents for Young people and contradictions of inclusion: Towards integrated transition policies in Europe*, Bristol, UK, Policy Press, p. 127-146.

Zimmermann, H., G. Fournier et C. Gauthier (2007). « Analyses des conduites des salariés en transition de fin de carrière. Le cas des travailleurs et travailleuses en situation de travail atypiques », *Relations industrielles*, vol. 68, n° 4, p. 740-767.

Résumé de recherche publiée

Stratégies de développement du capital humain dans un contexte d'innovation technologique : une comparaison Québec, Ontario et Canada

Par Emanuel Mercier*

Les nouveaux paramètres de l'économie moderne incitent les gouvernements à intervenir sur le plan du capital humain et de l'innovation. La question des travailleurs hautement qualifiés (THQ) prend en effet de plus en plus de place au sein du discours politique.

L'innovation et la connaissance occupent une place croissante dans l'économie (Adler, 2001 : 216). Ce phénomène a cours depuis de nombreuses années, surtout grâce aux importantes avancées technologiques réalisées notamment dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Tous s'entendent pour dire que cette tendance n'est pas prête de s'arrêter, allant en s'intensifiant au cours des prochaines années (*ibid.*).

Pendant que, dans plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les emplois non qualifiés ont régressé, les postes très qualifiés ont au contraire représenté une grande part de l'accroissement de l'emploi en général. Cela a provoqué une forte demande en faveur d'une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée et formée (Foray, 2000 : 23; Québec, 1999 : 9; Québec, 2001 : 55; CST, 1998 : 3-5; Canada, 2002 : 7; CCST, 2000 : 28; Laroche, 2003 : 13).

Cette étude se propose donc d'étudier et d'analyser les stratégies et les objectifs contenus au sein des politiques d'innovation technologique, d'éducation supérieure et d'immigration au sein de différentes institutions provinciales et fédérale. Ces politiques fournissent les méthodes employées par les gouvernements afin de favoriser à la fois l'offre (dans les politiques d'éducation supérieure et d'immigration) et la demande (politiques d'innovation) pour ces travailleurs.

Dans le but d'en faire une analyse comparative, l'étude s'est concentrée à la fois sur les politiques des gouvernements du Québec et de l'Ontario tout en tenant compte des interventions du gouvernement fédéral. De nombreux documents officiels ont ainsi été parcourus dans ce but et dans celui d'observer le niveau de coordination entre les différentes interventions publiques. Par la suite, grâce à une analyse statistique descriptive, il a été possible de déterminer si les objectifs énoncés avaient été atteints. Enfin, cette analyse statistique a permis de s'interroger sur les orientations choisies grâce au portrait qui a pu être dégagé de la situation des travailleurs hautement qualifiés.

L'étude des politiques publiques a permis de faire ressortir de nombreux points communs dans la stratégie des trois gouvernements. Les mesures utilisées pour le soutien à la recherche et développement (R-D) et l'innovation technologique sont les mêmes : mesures fiscales principalement, subventions dans une moindre mesure, politique d'achat gouvernemental, impartition progressive de la recherche vers l'industrie et les universités. Elles ont tous en commun l'aide apportée aux plus petites entreprises et à la mise en réseau au moyen de laboratoires publics. Ceux-ci fournissent l'expertise nécessaire que les entreprises ne peuvent se procurer.

En ce qui a trait aux THQ, les stratégies sont également très semblables. Autant par l'entremise de l'éducation postsecondaire que de l'immigration, il y a un désir d'augmenter le capital humain autant en nombre qu'en qualité, à tout le moins dans le discours. Le rehaussement de la qualité se traduit par un désir d'augmenter le nombre d'étudiants gradués et de diplômés des deuxième et troisième cycles universitaires. En favorisant l'accessibilité aux études, on vise à augmenter le nombre de diplômés et, conséquemment, à avoir des retombées positives en R-D. Ainsi, et cela est commun aux trois gouvernements, le

* Emanuel Mercier, CRIA, est conseiller en gestion des ressources humaines à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA). Sa recherche a été réalisée pour le compte de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) sur les innovations, le travail et l'emploi de l'Université Laval.

postulat est clair : la présence de capital humain hautement qualifié entraîne la présence d'activités scientifiques et de R-D. Toutefois, au sein de la documentation, bien que la relation entre les deux variables soit claire, il est beaucoup plus difficile de prouver cette assertion.

Quant à l'analyse des objectifs contenus dans les politiques, on peut y voir certaines tendances une fois encore très semblables d'un gouvernement à l'autre. Ceux-ci peuvent être divisés en deux catégories : les objectifs visant l'accroissement de la recherche et ceux visant l'expansion du nombre de THQ.

L'objectif d'assurer la croissance de la recherche se fait au moyen de ratio de pourcentage du PIB en R-D. Le Québec a d'ailleurs fait sien l'objectif de l'OCDE visant à obtenir 3 % du PIB en R-D. Auparavant, celui-ci avait été adopté par les États-Unis et l'Union européenne (Soete, 2005 : 11). Autant au Québec qu'au Canada, l'accroissement de la recherche est freiné par une participation moindre du secteur privé, notamment en comparaison des pays européens, particulièrement scandinaves. En dernier lieu, l'accroissement de la recherche est visé par une désimpartition de la recherche (particulièrement celle effectuée au sein des ministères) vers le système universitaire.

L'objectif d'accroissement du nombre de THQ se traduit par des objectifs visant l'accroissement du nombre de diplômés, particulièrement ceux complétant des études graduées (maîtrise et doctorat). Certains objectifs ciblaient les programmes en science et technologie, dont les diplômés sont plus à même de participer directement à la recherche et à l'innovation.

L'étude de ces politiques et des données socio-économiques permet d'arriver à certains constats et observations concernant le système d'innovation canadien. En premier lieu, il existe un « mystère canadien » pouvant être défini comme suit : malgré des incitations à la R-D les plus généreuses au monde, les entreprises privées canadiennes font beaucoup moins de recherche que leur contrepartie internationale. De plus, cette recherche se traduit par un nombre inférieur de nouveaux produits ou procédés. Il y a donc une plus faible commercialisation au Canada comparativement aux États-Unis et aux pays européens (Canada, 1998 : 32; Canada, 1999 : 31, 47; ICP, 2006 : 24).

Les hypothèses traditionnelles pour expliquer ce phénomène (présence de firmes sous contrôle étranger, présence accrue de PME et importance du secteur des ressources naturelles), mentionnées à quelques reprises au sein des politiques, ont été remises en question (Ab Iorwerth, 2005) puisque la situation peut être très variable d'un secteur de l'économie à un autre.

Le fait est que le Canada semble se distinguer par une grande segmentation sur le plan de l'intensité de la recherche. Certains secteurs figurent parmi les meilleurs au monde et d'autres, parmi les pires. « *These results suggest that Canada's lower aggregate R-D intensity does not reflect lower R-D intensity across all Canadian industries, but is instead caused by very low research intensities in a few industries* » (Ab Iorwerth, 2005 : 28).

Il y a effectivement une grande concentration de la recherche au sein de quelques secteurs et de quelques entreprises : « environ le tiers de la R-D menée dans le secteur privé [au Canada] est assuré par quatre entreprises » (Conference Board, 2004 : iv). La situation est très semblable au Québec : « les deux tiers de la R-D industrielle sont le fait de quelques dizaines de grandes entreprises et d'une poignée de secteurs, notamment l'aérospatiale et le secteur pharmaceutique et des médicaments. De plus, la R-D industrielle est largement concentrée dans la région montréalaise » (Québec, 2001 : 115).

La plus faible commercialisation s'explique peut-être par la présence importante de la recherche universitaire au pays (Conference Board, 2004 : 6; Canada, 2002a : 41). Le système d'innovation canadien se démarque en effet par la place prépondérante de ce secteur. De même, le Canada est le pays dans le monde où les entreprises privées participent le plus à son financement (Canada, 2002a : 41). De ce fait, une part de plus en plus importante de la recherche privée se fait au sein des institutions d'enseignement supérieur. La recherche publique (des ministères), du fait de la stratégie de désimpartition, s'est elle aussi concentrée dans ce secteur. Toutefois, si la recherche universitaire est généralement plus facilement diffusable, il demeure qu'elle est aussi généralement moins commercialisée.

Afin d'expliquer un niveau de R-D moindre au Canada que dans la plupart des pays industrialisés, l'hypothèse d'une pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée est généralement utilisée. Cela explique en partie l'orientation des politiques observées en faveur de l'augmentation du capital humain. Toutefois, la tendance lourde en ce qui concerne la situation des THQ au sein du marché du travail est une baisse de leur taux d'emploi et une hausse du chômage depuis la fin des années 1990. Cela est d'autant plus particulier que cela s'est produit en même temps qu'une amélioration sur tous ces indicateurs au sein de la population en général (ISQ, 2004 : 63-79). « L'offre de main-d'œuvre plus scolarisée augmente plus rapidement que la demande pour cette main-d'œuvre, et la concurrence s'accroît pour les emplois disponibles » (*ibid.* : 63).

Des mesures ont été prises par les gouvernements (particulièrement le Québec) spécifiquement au sujet

des carrières en science et technologie. On observe en effet une baisse de la proportion des diplômes décernés dans les secteurs des sciences pures et appliquées et du génie. Les gouvernements tentent par plusieurs moyens, notamment par la sensibilisation, d'encourager les jeunes à poursuivre une carrière dans ces domaines. De plus, ces programmes ont tendance à avoir un taux d'échec élevé. Par exemple, en 1996, « 6 739 diplômes d'études collégiales furent décernés dans les techniques physiques et biologiques, alors que le nombre d'inscrits dans ce domaine, trois ans auparavant, atteignait 35 399 » (CST, 1998 : 25). Ainsi, le problème ne semble pas être dû à un « désintéressement » des jeunes par rapport à ces professions, mais à l'incapacité du système d'éducation de leur permettre de réaliser leur ambition (*ibib.* : 26; Québec, 2001 : 36). Les nombreuses mesures d'attraction mises en place n'ont donc pas eu le succès escompté.

Un autre facteur préoccupant est qu'une proportion importante de travailleurs semblent surqualifiés par rapport aux exigences de leurs emplois (Jackson, 2005 : 8; ISQ, 2004 : 71; Lowe, 2002 : 93-94; Laroche, 2003 : 14 et 21). En raison de cette sous-utilisation, les compétences des jeunes sortant du système d'éducation s'atrophient rapidement (Lowe, 2002 : 91; Jackson, 2005 : 9).

« Au cours des années 1980 et 1990, entre 27 % et 48 % des diplômés récents de programmes d'études collégiales et universitaires (baccalauréat et doctorat) étaient surqualifiés pour leur emploi principal. Pour les titulaires d'une maîtrise, la fourchette s'étendait de 48 % à 72 % » (Statistique Canada, 2000 : 5). La surqualification des diplômés s'atténue toutefois entre la deuxième et la cinquième année suivant l'obtention de leur diplôme (*ibib.* : 8).

La situation est très semblable de nos jours : « Près d'une personne sur cinq qui était sur le marché du travail et qui détenait un diplôme universitaire avait occupé un emploi exigeant tout au plus un diplôme secondaire à un moment donné en 2001 » (*ibib.* : 3). Ce phénomène semble davantage présent en 2001 qu'en 1993 (*ibib.* : 4). Les jeunes et les immigrants sont particulièrement susceptibles de subir cette situation, à la différence que les jeunes parviennent généralement à s'en extirper, du moins plus que les nouveaux arrivants (*ibib.* : 7-10). Tous ces éléments semblent une nouvelle fois mettre à mal la théorie dominante de la pénurie des THQ.

Un second point est aussi préoccupant en ce qui concerne la qualité du capital humain. Un élément de la politique d'innovation de l'Ontario de 1999 est en effet très instructif à cet égard : « *Ontario has higher post-secondary educational attainment levels than any OECD country [...] As well, adult literacy in Ontario is only in the middle of the pack internationally* » (OJIB, 1999 : 17). Comment expliquer le fait que le Canada, qui dispose du plus haut taux de diplomation postsecondaire au monde, a de la difficulté à se démarquer sur le plan des compétences en littéracie et numéracie? (Jackson, 2005 : 4; Coulombe, 2004 : 35). Le lien entre le capital humain et la croissance économique est maintenant scientifiquement établi. Toutefois, le niveau de littératie et de numéracie expliquerait davantage l'effet sur l'économie que la proportion de diplômés. Ainsi, on peut croire que le niveau de croissance économique du Canada serait davantage attribuable à notre position moyenne concernant nos capacités de littéracie et de numéracie qu'à notre position excellente en ce qui a trait aux années de scolarité. Dans son étude, le Conference Board (2006) fait remarquer que 21 % des Canadiens n'ayant qu'un niveau 2 de littéracie[1] disposent d'un diplôme postsecondaire, ce qui représente des millions de personnes. « *Some countries with large numbers of adults with low levels of education achieve high levels of literacy. This is most evident in Sweden and Germany* » (Conference Board, 2006 : 7). Le niveau 2 étant moindre que le niveau minimal requis pour un diplôme secondaire, cela peut laisser perplexe. Toutefois, la formation en dehors des institutions d'enseignement est beaucoup moins présente au Canada que dans les pays européens.

Au Canada, un effort insuffisant est accordé à la formation en emploi et à l'éducation tout au long de la vie. Le Québec est la seule province ayant une politique officielle de formation en entreprise. Celle-ci est particulièrement importante afin de favoriser l'implantation de nouvelles technologies et d'innovations de procédés (Jaumotte et Pain, 2005 : 21). Se pourrait-il que la faiblesse canadienne en ce qui a trait à

1. Il s'agit du quart des Canadiens. De plus, le niveau 3 est le niveau qui correspond aux compétences généralement requises pour obtenir le diplôme secondaire (DES). Le niveau 2 correspond à des compétences qui permettent la compréhension de textes simples, mais qui ne permettent pas d'acquérir de nouvelles connaissances. Par exemple, ces personnes sont aptes à lire un article de journal mais inaptes à l'expliquer et à intégrer l'information.

la littéracie et à la numéracie, au décrochage scolaire et à la formation en entreprise explique une plus faible diffusion technologique? Comment de nouvelles technologies mises au point au moyen de la recherche peuvent-elles être utilisées dans nos entreprises si une aussi grande partie de la population en emploi ne dispose pas du minimum de formation et de compétences nécessaires pour les utiliser?

Il semble en effet qu'un des moyens privilégiés par les employeurs consiste à recruter des travailleurs étrangers afin de combler des postes vacants. L'immigration a toujours une place prépondérante au Canada et on y a vu longtemps un moyen de combler des manques ponctuels de main-d'œuvre (Sweetman, 2005 : 17). Toutefois, la problématique de la reconnaissance des diplômes et des compétences se fait sentir. Sélectionner les immigrants en fonction de leurs qualifications est futile si ces mêmes compétences ne peuvent être reconnues au sein même de notre marché du travail. Peut-on réellement espérer pouvoir recruter ces travailleurs qui sont en mesure de travailler à n'importe quel endroit au monde tant et aussi longtemps que nous serons incapables de faire en sorte que ceux-ci s'intègrent plus facilement au marché du travail et, surtout, que leurs qualifications et expériences soient reconnues? Il semble y avoir d'importants progrès à réaliser à ce sujet (CCST, 2000 : 7).

La décennie 1990 a été particulièrement difficile pour les immigrants, notamment en ce qui a trait à leur insertion au sein du marché du travail (Sweetman, 2005 : 7; Canada, 2003 : 7; Canada, 2002 : 51). Ce phénomène serait explicable par un changement au sein de la composition de l'immigration (le pays ou la région d'origine), par une reconnaissance quasi absente de l'expérience non canadienne des candidats ainsi qu'une baisse de rémunération pour les nouveaux entrants sur le marché du travail (qui n'a pas touché que les immigrants) (Sweetman, 2005 : 8-10). Par conséquent, les nouveaux arrivants se retrouvent exactement dans la même position que les jeunes et en concurrence avec ceux-ci, mais avec une difficulté supplémentaire, soit la maîtrise de la langue d'usage commune (ibid.). Ainsi, malgré les efforts accrus dans le but d'attirer les THQ internationaux, ceux-ci ne sont pas utilisés pleinement au sein de notre marché du travail.

En résumé, les grandes faiblesses du Canada par rapport à l'innovation technologique visent les sommes consacrées à la R-D, particulièrement de la part du secteur privé, et sa répartition. De plus, il semble y avoir un manque quant à la qualité du capital humain, mais non au regard de sa quantité.

À l'opposé, les forces du Canada se situent dans le très grand nombre de diplômés universitaires, la présence d'infrastructures de communication comme Internet, de crédits fiscaux pour les entreprises comme soutien à la R-D ainsi que dans la présence de capital de risque (Conference Board, 2004 : ii).

Le Québec et l'Ontario ont pris des actions très semblables concernant l'innovation technologique et les THQ. Les objectifs et les stratégies sont axés sur la présence de crédits d'impôt pour la recherche, l'augmentation générale du nombre de diplômés et la désimpartition de la recherche étatique vers les universités. Toutefois, l'Ontario semble disposer davantage de diplômés. Le Québec, pour sa part, a mis en place de nombreuses politiques d'innovation technologique alors que l'Ontario, jusqu'à récemment, se contentait des politiques fédérales en cette matière.

Plus que jamais, une adéquation entre l'offre et la demande de travailleurs qualifiés s'avère essentielle. Il faudra dorénavant s'assurer du plein développement des jeunes qui poursuivent des carrières en sciences et technologie, autant sur le plan de leur formation universitaire que de leur emploi futur qui doit leur permettre d'utiliser l'ensemble de leurs compétences et être en rapport avec leur formation en recherche.

Pour plus d'information sur cette étude, veuillez consulter le document suivant :

Emanuel Mercier, *Stratégies de développement du capital humain dans un contexte d'innovation technologique : une comparaison Québec, Ontario et Canada*, Cahier de transfert, ARUC-Innovation travail et emploi, février 2008, 84 pages.

http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/ARUC/Menu/Publications/emanuel_mercier_2008-001.pdf

Références bibliographiques disponibles sur demande.

Résumé de recherche publiée

La gestion des ressources humaines en économie sociale

Par Catherine Davister*

La gestion des ressources humaines en économie sociale : un enjeu fondamental et particulier

La gestion des ressources humaines (GRH) représente, pour toute organisation, un enjeu de management fondamental. Si la plupart des entreprises utilisent divers outils de GRH afin d'optimaliser l'utilisation de leurs ressources humaines, les organisations d'économie sociale semblent gérer ce type de ressources de manière plus intuitive. Par crainte de négliger leurs valeurs sociales fondamentales et, donc, de perdre leur identité, les entrepreneurs sociaux semblent réticents à utiliser les outils de gestion issus du secteur privé classique, et particulièrement en matière de GRH. Cependant, les recherches menées depuis 2000 par la Chaire Cera « Entrepreneuriat et management en économie sociale » (Université de Liège, Belgique) démontrent que la plupart des dirigeants d'économie sociale développent des pratiques de GRH spéciales et innovantes afin de relever les défis propres à leur secteur d'activité.

Afin de rendre compte des résultats préliminaires de ces recherches, un cahier a été publié par la Chaire Cera en 2006 et par le CRISES[1] en 2007 (Davister, 2006 et 2007). Dans cet ouvrage, l'objectif n'est pas tant d'étudier de manière détaillée chacune des fonctions et étapes de la GRH au cours de leur mise en œuvre dans les organisations d'économie sociale, mais avant tout de montrer que ces organisations sont confrontées à des questions particulières de GRH qui sont liées à leurs caractéristiques fondamentales (finalité sociale, processus démocratique de gestion, production de services aux personnes, etc.) et aussi aux particularités de leurs ressources humaines (bénévoles, travailleurs en insertion, coopérateurs, etc.) ainsi qu'à leur idéologie (primauté des travailleurs sur le capital, responsabilité sociétale, etc.).

La GRH en économie sociale : un paradoxe

L'analyse des enjeux de GRH dans l'économie sociale revêt aujourd'hui une importance d'autant plus fondamentale que ce secteur connaît d'importantes évolutions dans son environnement socio-économique : croissance (en nombre d'organisations, de travailleurs, d'usagers), intensification de la concurrence (face aux entreprises capitalistes ou à d'autres organisations d'économie sociale), complexification des demandes et, donc, des biens/services à produire (apparition de nouveaux métiers, nécessité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, etc.), renforcement des cadres législatifs et institutionnels (clarification des statuts, procédures d'agréments, outils d'évaluation, etc.). Or, les dirigeants d'économie sociale sont souvent désarmés face aux problèmes de GRH éprouvés dans leurs organisations : ils sont souvent peu formés aux outils de gestion (notamment en GRH) mais, surtout, il n'existe pas encore d'outils de GRH réellement adaptés à leurs réalités. En outre, pour résoudre ces problèmes, ils n'ont accès qu'à des ressources financières et humaines limitées.

Devant ce paradoxe entre la nécessité de gérer de manière pertinente les ressources humaines des organisations d'économie sociale et le manque de moyens des dirigeants de ce secteur pour y parvenir, les cahiers de la Chaire Cera et du CRISES n'ont pas la prétention d'offrir une « boîte à outils » en matière de GRH. Ils visent à mettre en évidence et à comprendre les enjeux de GRH dans ces entreprises particulières, en posant la question suivante : « les organisations d'économie sociale développent-elles un autre modèle de GRH que celui des entreprises privées classiques? ». Plus encore, « ces organisations non lucratives ne seraient-elles pas innovantes en matière de GRH? ».

* L'auteure est chargée de recherche à la chaire Cera, centre d'économie sociale, Université de Liège, Belgique

1. CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM.

Les organisations d'économie sociale sont en effet reconnues, entre autres, pour leur capacité d'innovation sociale, non seulement au regard des biens et services qu'elles produisent, mais aussi quant aux processus et aux modalités de fonctionnement qu'elles mettent en œuvre. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle les dirigeants d'économie sociale pratiqueraient une gestion « naïve » ou « peu professionnelle » de leurs ressources humaines, nos recherches montrent que certains d'entre eux développent des outils novateurs de GRH, prenant en compte les valeurs de base de l'économie sociale. Certaines donnent par exemple la parole régulièrement à leurs travailleurs et vont parfois jusqu'à leur proposer de devenir propriétaires de leurs entreprises. D'autres emploient des personnes peu qualifiées, en rupture avec le marché du travail traditionnel, et mettent au point des procédés d'évaluation de leur personnel qui tiennent compte de leurs aptitudes et de leurs limites. On peut également citer l'exemple d'associations qui encouragent leurs travailleurs ou leurs bénévoles à s'engager à titre gratuit au sein d'autres associations, pour renforcer le lien entre les organisations et augmenter la motivation de leur personnel. Les entreprises capitalistes découvrent même parfois les atouts de ces pratiques novatrices, qu'elles « importent » alors dans leurs structures.

Une grille d'analyse pour observer, comprendre et expliquer les pratiques de GRH en économie sociale

Pour aborder la GRH en économie sociale, l'étude précise dans sa première partie les organisations d'économie sociales étudiées, les types de ressources humaines ciblées ainsi que les approches théoriques de GRH mobilisées. La deuxième partie propose une grille d'analyse théorique des pratiques et des enjeux de GRH dans les organisations d'économie sociale. Cette grille s'articule autour de quatre questions qui permettent de saisir les réalités complexes vécues par les entrepreneurs sociaux. Cette grille permet d'observer, de comprendre et d'expliquer les pratiques de GRH mises en œuvre en économie sociale, mais elle ne constitue pas un outil de management en soi puisqu'elle présente avant tout une perspective pédagogique, à la fois conceptuelle et empirique, plutôt que pragmatique.

Principales conclusions de la recherche

Les organisations d'économie sociale sont confrontées à certains défis qui leur sont propres. Depuis quelques années, le contexte dans lequel travaillent les organisations d'économie sociale se caractérise en effet, d'une part, par une croissance et une complexification des demandes adressées par les usagers (ce qui entraîne une croissance et une complexification de la production des biens et des services livrés par ces organisations pour satisfaire ces besoins) et, d'autre part, par une concurrence accrue (concurrence interne à l'économie sociale, mais aussi vis-à-vis des secteurs privé et public) qui limite peu à peu les « niches » dans lesquelles les organisations d'économie sociale peuvent se développer. Dans un tel contexte, la nécessité de mettre en œuvre une gestion saine et efficace des ressources humaines se fait ressentir de plus en plus, car elle constitue l'une des conditions de « survie » mais aussi un avantage concurrentiel fondamental pour les organisations d'économie sociale.

Pour décrire ce phénomène de mise en place d'une GRH plus structurée et plus efficace par certaines organisations de l'économie sociale, on entend souvent parler, dans le langage courant, de « professionnalisation » de ce secteur. En réalité, cette notion peut être envisagée principalement sous deux angles complémentaires. D'une part, on observe que les métiers des travailleurs de l'économie sociale se sont complexifiés et nécessitent des niveaux de formation plus élevés ainsi que des compétences techniques pointues (on parle de « professionnalisation des métiers »); d'autre part, les organisations d'économie sociale prennent conscience peu à peu de la nécessité d'améliorer leurs pratiques de gestion, notamment en mettant en place, moyennant certains ajustements, des outils de management développés par le secteur privé capitaliste (ou « professionnalisation de la gestion »). Par ailleurs, ces deux formes de professionnalisation de l'économie sociale sont liées à une troisième forme, celle qui consiste à recourir au salariat plutôt qu'au bénévolat pour certaines fonctions. Sans avoir abordé en détail ces différentes situations, cette étude a néanmoins souligné l'évolution de certaines pratiques de GRH en réponse à ces tendances.

D'une manière générale, la recherche a permis de comprendre de quelle manière et avec quelle intensité certaines caractéristiques fondamentales des organisations d'économie sociale (finalité sociale, démocratie interne, non-lucrativité, etc.), qui constituent le cœur même de leur identité, influencent la mise en œuvre d'une politique de GRH performante au sein de ces structures. Si la considération de ces spécificités dans l'analyse des pratiques de GRH observées dans les organisations d'économie sociale permet de comprendre et d'expliquer certains « paradoxes » et de bousculer certaines idées reçues de la GRH dans ce secteur, elle met surtout en évidence la nécessité d'adapter les outils « classiques » de gestion, en particulier en matière de GRH, si l'on veut les rendre pertinents et efficaces dans le contexte particulier de ces structures.

Cette recherche a également démontré que les organisations d'économie sociale ne peuvent se baser uniquement sur certaines de leurs caractéristiques fondamentales – comme le climat familial, l'autonomie du personnel, la nature non officielle des relations, etc. – pour « gérer » leurs ressources humaines. En d'autres mots, s'il est essentiel que ces organisations « ne perdent pas leur âme » en utilisant systématiquement et sans aménagements les outils de GRH issus des entreprises privées classiques, il est tout aussi fondamental qu'elles prennent conscience que la gestion de leur équipe (dont la taille peut être parfois conséquente) ne peut se faire « naturellement », c'est-à-dire en se reposant uniquement sur le socle de valeurs communes qui rassemblent ces personnes autour d'un projet social innovant. Une telle gestion « affective » ou « idéologique » des ressources humaines présente pour les organisations d'économie sociale (comme pour certaines PME d'ailleurs) certains risques liés à l'absence de formalisation et d'objectivation des procédures et des processus de GRH.

Perspectives

Pour les organisations d'économie sociale, un défi majeur à l'heure actuelle réside donc dans le développement et la mise en place d'un « autre » modèle de GRH, leur permettant de dépasser certaines tensions fondamentales et de concilier les exigences de performance sociale et de performance économique, le respect de l'idéologie de l'économie sociale et la nécessité de formaliser (et donc d'objectiver) certains domaines de la GRH ainsi que l'utilisation d'outils « classiques » de GRH qui peuvent être relativement facilement adaptés aux réalités des organisations d'économie sociale et le développement d'outils propres à celles-ci.

Les recherches menées par la Chaire Cera ont pour objectif d'analyser les pratiques et les hypothèses décrites dans ces cahiers, et ce, à l'aide d'études théoriques plus fouillées (en se basant sur les modèles proposés par la sociologie et les sciences de gestion) et d'enquêtes (qualitatives et quantitatives) auprès des acteurs de l'économie sociale.

Références

Davister, C. (2006). « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la Chaire Cera*, vol. 1, Centre d'économie sociale, Université de Liège, Belgique, mai 2006, 86 pages. Téléchargeable sur : www.ces-ulg.be (rubrique Chaire Cera/Publications/Cahiers).

Davister, C. (2007). « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers du CRISES*, n° ET0706, Collection Études théoriques, copublication CRISES/CHAIRE CERA - Entrepreneuriat et management en économie sociale, Liège, Belgique, septembre 2007, 131 pages. Téléchargeable sur : http://www.crises.uqam.ca/pages/fr/Publications.aspx#cahiers.

Résumé de recherche publiée

Recherche-action en organisation du travail et santé mentale : récits de pratiques syndicales

Par Marie-France Maranda, Jacques Rhéaume, Louise St-Arnaud, Jean-Simon Deslauriers, Louis Trudel et Christian Genest*

Cette recherche-action réalisée auprès de 25 conseillers syndicaux de trois centrales syndicales au Québec montre les difficultés d'articuler une action syndicale destinée à prévenir et à corriger les méfaits d'une organisation du travail devenue pathogène pour la santé mentale ou psychologique des travailleurs et travailleuses. Nos recherches antérieures et celle que l'on présente aujourd'hui vont dans ce sens (Maranda et al., 2007; Rhéaume *et al.*, 2008) : les syndicats tardent à mettre en place une action structurée destinée à revendiquer une qualité de vie au travail[1]. Les syndicats québécois ne sont pourtant pas insensibles à la détresse de leurs membres. Au contraire, ils ont été parmi les premiers à mettre en place des structures d'entraide reconnues, y compris par le Bureau international du travail[2]. Les employeurs ont également déployé des ressources d'aide professionnelle grâce à des programmes d'aide aux employés (PAE). Cependant, les acteurs syndicaux de même que les professionnels concernés par ces programmes sont confinés le plus souvent à mettre en place des interventions individuelles (ex. : l'écoute et la relation d'aide), sans possibilité de transformer l'organisation du travail vers l'atteinte ou le maintien d'une bonne santé mentale (Maranda et Morissette, 2002; Rhéaume et Chenel, 1998).

L'objectif de cette recherche-action[3] était de comprendre pourquoi il est si difficile de faire de l'organisation du travail un enjeu prioritaire et concret de négociation en vue de prévenir les problèmes de santé mentale au travail. Notre cadre théorique et méthodologique a reposé sur la tenue de récits de pratiques en groupe. Le moyen d'avoir accès aux logiques qui ont guidé l'action de ces participants, spécialistes des dossiers de l'organisation du travail, de la santé et sécurité au travail, ou de l'entraide en milieu de travail, devait nécessairement passer par leur histoire d'engagement dans ces questions, selon nos postulats théoriques. La technique des récits de vie (De Gaulejac et Legrand, 2008; Bertaux, 1997) a servi à reconstituer les trajectoires individuelles et collectives de syndicalistes sous un aspect diachronique : l'histoire personnelle et l'histoire de travail, et aussi sur un plan synchronique à travers les activités ou dossiers en cours de réalisation, les difficultés ou obstacles soulevés. Les points de résonance, d'articulation, tout comme les points de dissonance ou de contradictions ont été mis en discussion au sein de collectifs de participants. Cette position découle des principes de la recherche-action, à savoir un mode d'exploration systématique des conditions du changement à partir d'un savoir constitué mis en cause et confronté à une pratique afin de la dépasser. Les participants regroupés selon leur centrale syndicale ont été conviés en 2005 à quatre rencontres successives de trois heures à l'intérieur d'une période de dix mois, complétée par une journée d'étude réunissant une cinquantaine de syndicalistes participants et non participants. Les principaux résultats sont présentés ici au regard des efforts réalisés du côté de la prévention des facteurs de risque organisationnels. « La prévention tertiaire a pour objet le traitement, la

* Marie-France Maranda est chercheure au Département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval et membre du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail. Jacques Rhéaume est professeur au département de communication sociale et publique à l'UQAM. Louise St-Arnaud est chercheure au CSSS de la Vieille-Capitale et responsable de l'équipe RIPOST. Louis Trudel est chercheur au département de réadaptation de l'Université Laval et membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail. Jean-Simon Deslauriers et Christian Genest sont tous deux membres étudiants du CRIEVAT (Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail) de l'Université Laval.

1. Il semble que les institutions nord-américaines aient pris du retard dans ce domaine si l'on en juge par l'accord européen des partenaires sociaux sur le stress du 8 octobre 2004 et sur le harcèlement et la violence au travail de 2007 : *Travail & Changement*, n° 18, mars/avril 2008.
2. David Gold, Bureau international du travail, Programme SOLVE (gold@ilo.org). La formule du réseau d'entraide en milieu de travail, dont s'est inspiré ce programme, fait maintenant partie de leur formation.
3. Recherche subventionnée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC : 98940).

réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus[4] ». « La prévention secondaire consiste à informer et à développer des stratégies individuelles d'adaptation. La prévention primaire vise la réduction ou l'élimination à la source des facteurs de risque de l'environnement ou de la situation de travail et, par le fait même, l'organisation et les pratiques de gestion et de travail ».

Les participants de notre enquête ont fait état de plusieurs interventions mises en place pour aider les travailleurs aux prises avec un problème de dépression ou d'épuisement professionnel. Ils ont été toutefois assez critiques à l'égard de la prévention tertiaire (le traitement) : l'aide professionnelle arrive très tard, quand les gens sont au bout du rouleau et sur le point de tomber. Les interventions sont de l'ordre de l'écoute et l'accompagnement et sont limitées à quelques rencontres. Les professionnels des programmes d'aide aux employés (PAE), soit notamment les psychologues, travailleurs sociaux, infirmières, conseillers d'orientation, offrent une approche curative individuelle sans liens avec les éléments relatifs à l'organisation du travail. En bout de ligne, les travailleurs sont souvent dans un tel état d'épuisement que seul le retrait pour un long congé de maladie est envisageable, avec un improbable retour au travail (St-Arnaud *et al.*, 2007).

Du côté syndical, l'engagement dans un réseau d'entraide en milieu de travail s'avère un point fort de l'expérience syndicale actuelle. Il exige toutefois beaucoup de temps et d'énergie (surtout de l'écoute et de la disponibilité) et l'intégration de ce réseau dans les structures officielles du syndicat pose un certain problème. Il est difficile pour les structures syndicales de reconnaître les liens entre les risques professionnels et la souffrance, et de revendiquer un droit de regard sur l'organisation du travail. En guise d'explication, les participants estiment que le réseau d'entraide n'est pas assez imbriqué ou intégré dans l'action syndicale. L'expérience de la souffrance et de ses sources n'est pas assez considérée et, trop souvent, les militants syndicaux dans ces structures ont l'impression de « travailler en silos ». Des problèmes liés à l'éthique de l'intervention (la confidentialité) n'aident pas non plus à la reconnaissance concrète de leur action.

Du côté de la prévention secondaire (l'information, la sensibilisation), les activités sont nombreuses : semaines de la santé mentale ou de la toxicomanie, kiosques, affiches, dépliants, conférences portant souvent sur la gestion du stress. Malgré ces moyens de communication, les participants estiment que les problèmes de santé mentale au travail sont toujours de l'ordre du tabou ou, du moins, ils sont encore fort méconnus. Plus souvent qu'autrement, les préjugés persistent. C'est un sujet qui dérange, qui mine l'image de force habituellement mise en avant par les syndicats. Une importante difficulté éprouvée aux yeux des participants est que les syndicats ont du mal à considérer la question de la souffrance des membres comme étant de la nature même du syndicalisme. Les militants syndicaux interpellés par ces questions se retrouvent donc au cœur d'une contradiction, étant seuls à se battre contre ces problèmes d'organisation du travail qui touchent tout le monde.

La prévention primaire demeure la plus négligée. Elle devrait viser à éliminer ou à réduire la source des facteurs de risque, soit les conditions de travail et l'organisation du travail en l'occurrence. Aucun des participants n'a pu relater une expérience positive de transformation de l'organisation du travail. Au contraire, ils constatent qu'il est plus facile d'attribuer à certains individus la responsabilité d'une mauvaise adaptation à l'environnement de travail que de repérer les situations organisationnelles qui présentent des aspects pathogènes pour le plus grand nombre. En outre, il est souvent plus commode de se tourner vers les assurances collectives pour bénéficier d'un congé que de poser un regard critique sur l'organisation du travail, notamment sur les pratiques managériales de gestion, et d'intégrer ces problèmes dans le volet de la santé et sécurité au travail.

Pour tenter de comprendre les difficultés des syndicats à s'engager dans la négociation de saines conditions de travail sur le plan de la santé mentale, des pistes d'explication ont été dégagées (Maranda *et al.*, 2007). Premièrement, le modèle épidémiologique et causaliste en santé et sécurité au travail s'applique mal à la santé mentale en raison de la multiplicité et la diversité des facteurs de risque en présence, ainsi que de la variabilité des effets sur les personnes (stress, dépression, épuisement, recours aux psychotropes, comportements violents...). L'établissement de relations simples entre les causes et les effets néglige la complexité de la relation dont il faudrait tenir compte pour agir efficacement

4. Ces définitions sont empruntées à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval http://cgsst.fsa.ulaval.ca.

du côté des sources : il faut alors agir non seulement sur les facteurs de risque, mais aussi sur les situations à risque[5], ce qui demandera de développer de nouvelles habiletés à analyser le contexte organisationnel. Deuxièmement, le processus judiciaire de plus en plus présent dans les relations du travail comporte des effets pervers. Les procédures sont longues, elles fragmentent l'action syndicale et épuisent les ressources. Malgré cela, les participants reconnaissent l'utilité de lois dissuasives. Finalement, une certaine idéologie axée sur l'endurance persiste : l'appareil syndical fonctionne suivant les mêmes modèles de gestion de l'idéologie néoproductiviste, en abusant parfois de ses propres ressources humaines. Bon nombre de nos recherches en psychodynamique du travail soutiennent ce dernier résultat (IPDTQ, 2006; Maranda *et al.*, 2006; Carpentier-Roy et Vézina, 2000).

L'individualisation du travail, la surcharge, les pressions fortes à la performance ont en effet considérablement restreint le travail collectif et réduit les temps et lieux de réflexion sur l'action syndicale. De plus, l'objet « organisation du travail » demeure flou pour la plupart des acteurs organisationnels. Bon nombre avouent ne pas savoir « par quel bout prendre cela ». Or, reconnaître les liens entre les problèmes de santé mentale et les situations à risque provenant de l'organisation du travail est déterminant dans la dynamique de rapports sociaux de travail plus soucieux de la qualité de vie au travail, et de la vie en général. La réflexion sur la question du pouvoir sur son acte de travail et du pouvoir des travailleurs dans la société constituerait donc un pan important de la pratique démocratique et une source de renouveau dans l'action syndicale.

Références

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*, Paris, Éditions Nathan.

Carpentier-Roy, M.C. et M. Vézina (2000) (sous la direction de), *Le travail et ses malentendus, Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*, Éditions Octarès et Les Presses de l'Université Laval, 155 p.

De Gaulejac, V. et M. Legrand (2008) (sous la direction de), *Intervenir par le récit de vie, entre histoire collective et histoire individuelle*. Éditions Érès, Sociologie clinique, 335 p.

Institut de psychodynamique du travail du Québec (IPDTQ), (2006). *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail, Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, PUL, 207 p.

Maranda, M.-F., J.-S. Deslauriers, L. St-Arnaud, L. Trudel, C. Genest et J. Rhéaume (2007). « Santé mentale et action syndicale : difficultés reliées à la prévention des risques organisationnels », *11e Journées internationales de sociologie du travail, JIST 2007 (CD rom) : Restructurations productives, précarisation, valeurs*, sous la direction de Béatrice Appay et Steve Jefferys, 20-22 juin 2007, London School of Economics, London Metropolitan University, ISBN : 978-1-906182-01-4.

Maranda, M.-F., M.-A. Gilbert, L. Saint-Arnaud et M. Vézina (2006). *La détresse des médecins : un appel au changement*, PUL, 152 p.

Maranda, M.-F. et P. Morissette (2002). « Représentations de la surconsommation de substances psychoactives : logiques d'action d'un réseau d'entraide en milieu de travail », *Nouvelles pratiques sociales*, 15, 2 : 153-168.

Rhéaume, J., M.-F. Maranda, J.-S. Deslauriers, L. St-Arnaud et L. Trudel (2008). « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail », *Nouvelles pratiques sociales*, 20, 2 : 82-110.

Rhéaume, J. et R. Chenel (1998). *L'entraide en réseau : évaluation de la pratique des déléguées, délégués sociaux*, UQAM, Services aux collectivités, 36 p.

St-Arnaud, L., R. Bourbonnais, M. Saint-Jean et J. Rhéaume (2007). « Determinants of return-to-work in employees absent for mental health problems », *Revue Relations industrielles/Industrial Relations*, 62(4).

5. Voir la thèse de doctorat de A.-M. Laflamme à ce sujet (2008) : « La protection de la santé mentale : une question de santé et de sécurité au travail? », Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail, Service de la formation continue, Barreau du Québec, Éditions Yvon Blais, vol. 284 : 107-136.

Démarche vécue en entreprise

DLGL et l'évaluation 36 000 degrés « tous par tous »[1]

Par Brigitte Holca*

DLGL est une entreprise qui se spécialise dans la conception, l'implantation et le support complet de systèmes avancés, conviviaux et intégrés de gestion des ressources humaines, de la paie, du cycle du temps et des régimes de retraite conçus pour la grande ou très grande organisation. Avec un chiffre d'affaires excédant 16 millions de dollars, elle emploie près d'une centaine de personnes. Fondée il y a 28 ans, elle accorde une place importante au bien-être de chaque employé et se démarque par sa philosophie de gestion[2].

Elle applique des pratiques innovatrices à plusieurs niveaux[3] en matière de gestion des ressources humaines. L'une de celles-ci provient de la méthode d'évaluation à 360 degrés, l'évaluation par les pairs (« *Peer Evaluation Component* », PEC), où chaque membre du personnel évalue les autres employés. Elle s'appuie sur une structure organisationnelle particulière.

Un travail collectif réparti en équipe

Les secteurs fonctionnels liés au développement, à l'implantation et au soutien des clients relèvent des pilotes-clients de DLGL et de leur équipe respective. Pour chacun de ses clients, DLGL assigne, de façon permanente, une personne-ressource expérimentée au titre de pilote-client dont la responsabilité est de répondre à tous les besoins du client. Le pilote-client dispose d'une équipe spécialisée pour le seconder dans ses activités. Il peut retenir, en outre, les services de toute autre ressource disponible au sein de DLGL, y compris les autres pilotes-clients et leurs équipes, les spécialistes des contenus d'affaires, les intégrateurs et les directeurs. L'entreprise met à la disposition de son personnel son propre institut de formation, implanté sur les lieux mêmes, afin que les employés puissent obtenir l'expertise dont ils ont besoin pour répondre à leurs clients. Les employés gèrent leur emploi du temps selon la charge de travail et les engagements entrepris auprès des clients. Ils bénéficient d'horaires flexibles, ce qui favorise la conciliation travail-famille.

Les fonctions d'encadrement sont limitées et le travail repose sur une synergie de groupe et une coopération active de chacun avec les autres. Au cours du recrutement, la priorité est d'ailleurs accordée aux personnes qui acceptent cette philosophie culturelle et collective, plutôt qu'à celles qui sont motivées par la performance individuelle. Un système de tutorat a été mis en place pour accueillir un nouvel employé, l'orienter et le former en fonction de cette culture d'entreprise.

Une évaluation « tous par tous »

Le mode d'organisation du travail retenu par l'entreprise lui a permis de recourir à une méthode d'évaluation innovatrice : l'évaluation à 360 degrés. Elle consiste à faire évaluer la contribution d'un employé aux réalisations d'un groupe par ses pairs ou par d'autres personnes avec qui il entretient des rapports de travail. Elle se distingue ainsi des approches traditionnelles où l'évaluation repose sur l'appréciation faite par le gestionnaire durant une rencontre personnelle. Cette approche met l'accent sur le collectif, sur le fait de participer à l'effort commun auquel contribue l'employé, sur son attitude générale, son adaptation au sein du groupe. Réalisée quatre fois par année à l'aide d'une grille simple, cette pratique illustre l'immersion de la gestion des ressources humaines « tous par tous » à travers l'entreprise.

Elle permet de jauger la santé collective de l'entreprise et de suivre l'évolution de l'individu : une fluctuation indique un fléchissement positif ou négatif requérant

(suite à la page 30)

* L'auteure est analyste à la Direction de la recherche et des innovations en milieu de travail.

1. Le terme couramment utilisé dans le domaine de la gestion est celui d'évaluation 360°. Toutefois, DLGL utilise une dénomination qui souligne l'originalité de ses pratiques.
2. Pour plus d'information sur la philosophie de gestion de l'entreprise, se référer au site Internet de l'entreprise à l'adresse www.dlgl.com/pageprincipale.htm.
3. Au cours des dernières années, elle a obtenu le prix du Club Platine au sein des sociétés les mieux gérées au Canada, un groupe élite d'entreprises détenues et gérées par des Canadiens qui font constamment preuve d'excellence dans tous les aspects des affaires. Elle occupe aussi la première place au palmarès 2008 des meilleures entreprises canadiennes où travailler. Elle a également obtenu le prix Panthéon, toutes catégories confondues, pour la sixième année consécutive, prix auquel contribue l'Ordre des conseillers en ressources humaines.

Analyse d'un événement international

Conférence internationale du travail, 97e édition

Par Louise Dallaire*

Chaque année à Genève se tient la Conférence internationale du travail réunissant les délégués des 182 États membres de l'Organisation internationale du travail (OIT). Près de 2 900 délégués accrédités, représentant les gouvernements, les travailleurs et les employeurs des États membres, ont participé à la 97e Conférence qui s'est déroulée cette année du 28 mai au 13 juin. La délégation canadienne comptait 29 représentants.

La Conférence, qui est souvent comparée à un parlement international du travail, a plusieurs fonctions. Premièrement, elle élabore et adopte des normes internationales du travail sous forme de conventions et de recommandations. Elle suit également l'application des conventions et des recommandations au niveau national. Elle examine les rapports que les gouvernements de tous les États membres sont tenus de soumettre. Ces rapports présentent de façon détaillée la manière dont ils remplissent leurs obligations liées aux conventions ratifiées, de même que la législation et la pratique en rapport avec les conventions et recommandations (ratifiées ou non). Une autre fonction importante de la Conférence est d'examiner le rapport global préparé par le Bureau international du travail (BIT) à l'intérieur de la procédure de suivi imposée par la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998. Sur un cycle de quatre ans, la Conférence examine des rapports globaux couvrant successivement les quatre droits fondamentaux, à savoir 1) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, 2) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, 3) l'abolition effective du travail des enfants et 4) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. La Conférence est également un forum où sont débattus librement les problèmes sociaux et du travail qui intéressent le monde entier. Elle adopte aussi des résolutions qui contribuent à orienter la politique générale de l'OIT et ses activités futures.

La 97e Conférence internationale du travail a été l'occasion de discuter des thèmes suivants : la réduction de la pauvreté rurale, l'amélioration du développement des qualifications, de même que d'un certain nombre de sujets concernant l'adhésion aux normes internationales du travail. En outre, elle a tenu un forum de discussion de haut niveau sur la crise alimentaire mondiale et a célébré la Journée mondiale contre le travail des enfants.

Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable

Le fait marquant de cette conférence est, sans contredit, l'adoption par acclamation des États membres, membres travailleurs et employeurs, de la *Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*[1]. Le directeur général du BIT, Juan Somavia, a même comparé cette déclaration à celle de Philadelphie adoptée en 1944. Il a en effet déclaré : « De même que la Déclaration de Philadelphie a été en mai 1944 l'une des réponses aux défis de la reconstruction de l'après-guerre, de même la nouvelle Déclaration est l'expression de la pertinence des réponses qu'un dialogue social optimal peut apporter aux défis posés actuellement par la mondialisation[2] ».

Ainsi, la *Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable* marque la plus importante réforme de l'Organisation depuis l'adoption du texte historique de 1944. Elle signifie une avancée dans la promotion et la réalisation de la *Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail* adoptée par l'OIT en 1998[3].

---

* L'auteure est agente de recherche à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du ministère du Travail.

1. Le projet de déclaration peut être consulté dans le site internet de l'Organisation internationale du travail, à partir du lien suivant : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_094040.pdf.

2. Citation tirée du document nº 22 intitulé Comte rendu des travaux. Réponse du Directeur général à la discussion de son rapport, 97e session, Genève, 2008.

3. Rappelons que la Déclaration de 1998 reconnaît les principes fondamentaux de la liberté syndicale et du droit de négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession comme pierre angulaire de l'Organisation. La Déclaration adoptée en 2008 souligne la signification particulière de ces droits comme des conditions permettant de réaliser les quatre objectifs stratégiques de l'OIT.

À travers la *Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs de tous les États membres prônent une nouvelle stratégie en faveur d'économies et de sociétés ouvertes fondées sur la justice sociale, le plein emploi productif, les entreprises durables et la cohésion sociale. Les bénéfices de la mondialisation y sont reconnus, mais on plaide également pour mettre en place des politiques de travail décent qui produisent de meilleurs résultats, plus justes, pour tous.

La Déclaration fait de l'Agenda du travail décent le moyen principal pour instaurer la justice sociale en vue d'une mondialisation équitable. Les quatre objectifs stratégiques de l'OIT, qui composent le travail décent, sont résumés dans ce document qui fait autorité. Ces quatre objectifs – emploi, protection sociale, dialogue social et tripartisme, et principes et droits fondamentaux au travail – sont considérés comme indissociables, interdépendants et se renforçant mutuellement. Il est clairement mentionné que toute défaillance dans la promotion de l'un d'eux porterait préjudice à la réalisation des autres, mais il est admis en même temps qu'il revient à chaque membre de déterminer comment réaliser ces objectifs.

Cette déclaration ne se borne pas à énoncer des principes essentiels, elle lance aussi un appel ferme à l'action de la part des États membres. Ceux-ci ont une responsabilité, à travers leur politique socio-économique, de contribuer à la réalisation d'une stratégie globale et intégrée pour mettre en œuvre l'Agenda pour le travail décent. L'appel à l'action s'adresse également à l'OIT pour qu'elle renforce sa capacité d'appuyer les efforts des États membres et de mieux répondre à leurs besoins. Enfin, les autres organisations internationales et régionales sont également invitées à promouvoir le travail décent.

La Déclaration souligne que la mondialisation transforme profondément le monde du travail. Elle établit que, d'une part, le processus a aidé un certain nombre de pays à bénéficier de taux élevés de croissance économique et de création d'emplois, à intégrer bon nombre de travailleurs ruraux pauvres dans l'économie urbaine moderne, à faire progresser leurs objectifs de développement et à stimuler l'innovation en matière de développement de produits ainsi que la circulation des idées. D'autre part, cela a eu pour conséquence de confronter de nombreux pays et secteurs à des défis majeurs touchant l'inégalité des revenus, la persistance de niveaux de chômage et de pauvreté élevés, la vulnérabilité des économies aux chocs extérieurs, l'augmentation du travail précaire et de l'économie informelle. Tous ces phénomènes ont une incidence importante sur la relation de travail et les protections qu'elle peut apporter.

La Déclaration comprend un mécanisme de suivi pour garantir les moyens par lesquels l'Organisation appuiera les efforts de ses membres pour promouvoir l'Agenda pour le travail décent, dont l'examen des pratiques institutionnelles et de la gouvernance de l'OIT; un système de discussions récurrentes par la Conférence internationale du travail pour répondre aux besoins des États membres; l'examen par pays sur une base volontaire, une assistance technique et des services-conseils; le renforcement des capacités de recherche, de collecte et de partage de l'information.

Prix de l'OIT pour la recherche sur le travail décent 2008

Des contributions importantes visant à faire avancer l'Agenda du travail décent ont été rendues publiques lors de la Conférence, notamment l'annonce du prix de l'OIT pour la recherche sur le travail décent de 2008. Ce prix a été attribué conjointement au Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et au grand chercheur canadien sur le travail Harry Arthurs.

Par cette distinction, l'OIT reconnaît l'extraordinaire contribution du professeur Stiglitz, de l'Université de Columbia à New York, à la connaissance des différentes dimensions du travail décent. Cet ancien économiste en chef de la Banque mondiale préside le Comité de l'Université de Columbia sur la pensée mondiale. Il est aussi membre de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation réunie par l'OIT.

Quant au professeur Harry Arthurs, universitaire canadien de premier plan en droit du travail, ancien doyen de l'Osgood Hall Law School de l'Université d'York à Toronto et ancien président de l'Université, il a été cité pour sa contribution majeure à la compréhension des relations socio-économiques et des instruments politiques qui contribue au progrès du travail décent. Le professeur Arthurs est l'auteur d'un rapport intitulé « L'équité au travail. Des normes fédérales du travail pour le XXIe siècle » et remis au gouvernement canadien en 2006.

La Conférence plénière a débattu du nouveau rapport global du BIT sur la liberté d'association. Au cours des dix dernières années, l'OIT a vu doubler le nombre de ratifications de ses huit conventions fondamentales sur le travail forcé, le travail des enfants, la discrimination, la liberté syndicale et de négociation collective, rendant accessible la ratification universelle.

Application des normes

Cette année, la Commission de l'application des normes de la Conférence a commémoré le 60e anniversaire de la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948, le 50e anniversaire de la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession) de 1958, et le 10e anniversaire de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail de 1998.

La Commission a de nouveau tenu une session spéciale sur l'application par le Myanmar de la convention (n° 29) sur le travail forcé, à la suite des mesures prises dans le contexte de l'article 33 de la Constitution de l'OIT. Elle a exprimé sa profonde préoccupation quant à la situation du travail forcé au Myanmar et a conclu qu'aucune des recommandations de la commission d'enquête n'avait encore été appliquée. Le travail forcé est toujours très répandu dans ce pays, y compris l'enrôlement d'enfants dans les forces armées. La Commission a de nouveau exhorté le gouvernement à mettre pleinement en œuvre des recommandations de la commission d'enquête qui avaient été adoptées par le conseil d'administration il y a plus de dix ans.

En plus de cette session spéciale, la Commission a examiné 23 autres cas individuels couvrant un large spectre de problèmes abordés par les normes de l'OIT.

DLGL et l'évaluation 36 000 degrés...

(suite de la page 27)

une interrogation ou une intervention. Elle constitue donc un outil privilégié permettant d'avoir une vision objective de l'effort au travail, de la participation aux objectifs et des rapports entre collègues. Cette méthode d'évaluation représente aussi l'un des facteurs utilisés dans la répartition du boni parmi le personnel, boni qui s'ajoute à la rémunération de base.

L'importance de la complémentarité

En résumé, ce cas vécu montre que l'intérêt d'une pratique innovatrice dans un domaine aussi particulier que l'évaluation dépend de sa complémentarité avec d'autres pratiques de gestion et d'organisation du travail. Ainsi, la méthode d'évaluation pratiquée chez DLGL s'inscrit dans une dynamique visant à favoriser une façon d'être, avec un personnel qualifié qui, selon l'entreprise, a une prédisposition au bonheur.

La moyenne d'années de service du personnel dépasse les dix ans, le taux d'absentéisme est extrêmement bas et le taux de roulement exceptionnellement faible pour ce secteur d'activité. La réputation de l'entreprise lui vaut de recevoir de nombreux curriculum vitæ sans qu'elle affiche d'offres d'emplois. Cela facilite le recrutement et diminue la durée de cette opération. Les prix accordés sont le reflet d'une entreprise innovatrice, modèle dans le domaine de la gestion organisationnelle.

Chroniques des partenaires

Chronique de la Commission de l'équité salariale (CES)

L'équité salariale : une valeur fondamentale

Le 21 novembre 1997, la *Loi sur l'équité salariale* entrait en vigueur afin de corriger la discrimination salariale causée par la non-reconnaissance et la sous-évaluation du travail des femmes. Cette loi demande aux employeurs, dont l'entreprise compte dix personnes salariées ou plus, de réaliser un exercice afin d'éliminer cette discrimination systémique à l'égard des personnes occupant des emplois à prédominance féminine dans leur entreprise.

Des concepts à démystifier

Depuis plusieurs années, en fait dès l'avènement des chartes canadienne et québécoise des droits et libertés de la personne, différents concepts pour éliminer les formes de discrimination salariale ont été définis. On pense ici à « équité en emploi », « égalité salariale » et « équité salariale », et il n'est pas rare qu'on les confonde encore...

L'équité en emploi ou programme d'accès à l'égalité réfère aux pratiques visant à déterminer et à éliminer les obstacles à l'emploi pour des groupes désignés tels que les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles, qui ont souvent été désavantagés quant à l'accès à l'emploi.

L'égalité salariale, c'est un salaire égal pour un travail égal. Des personnes de sexe différent qui effectuent le même travail doivent recevoir le même salaire.

L'équité salariale consacre le principe du salaire égal pour un travail équivalent. Ainsi, des personnes qui effectuent un travail équivalent doivent recevoir la même rémunération. Plus particulièrement, la *Loi sur l'équité salariale* exige que, dans une même entreprise, les emplois féminins et les emplois masculins de valeur équivalente reçoivent la même rémunération. Cela suppose d'évaluer ces emplois avec un outil qui reconnaît autant les caractéristiques du travail féminin que celles du travail masculin afin d'éliminer la discrimination systémique fondée sur le sexe.

La discrimination salariale

Lorsque les femmes ont investi le marché du travail, la plupart d'entre elles se sont naturellement dirigées vers des emplois perçus comme le prolongement des activités domestiques qui leur étaient alors réservées (les soins et l'éducation des enfants, les tâches ménagères, etc.). De plus, les hommes étant considérés comme les principaux pourvoyeurs de la famille, le salaire des femmes n'était qu'un revenu d'appoint. Partant de là, ces préjugés intégrés dans les valeurs collectives et dans les mœurs se sont reflétés dans les systèmes de rémunération des emplois, menant ainsi à une sous-évaluation du travail féminin.

Ajoutons à cela que, lorsque les systèmes d'évaluation des emplois ont connu leur essor, les hommes occupaient majoritairement le marché du travail. Ce sont donc les caractéristiques de leurs emplois qui ont été reconnues et retenues et celles du travail féminin sont demeurées le plus souvent absentes de ces outils d'évaluation. En ne reconnaissant pas les caractéristiques du travail des femmes à leur juste valeur, les systèmes d'évaluation ont donc perpétué les inégalités déjà introduites dans les systèmes de rémunération, d'où la présence de discrimination salariale systémique fondée sur le sexe.

Dans une société résolument tournée vers l'égalité entre les hommes et les femmes, la discrimination générée par ces pratiques est devenue intolérable. C'est pourquoi, en 1976, la Charte québécoise des droits et libertés de la personne l'a interdite. Toutefois, cela s'est révélé insuffisant pour concrétiser l'application de ce droit fondamental à un salaire égal pour un travail équivalent. Ce constat n'était pas surprenant puisque, rappelons-le, la discrimination systémique fondée sur le sexe étant ancrée dans les pratiques, elle est généralement involontaire et très souvent indétectable. Une loi proactive demandant aux employeurs de revoir leurs pratiques d'évaluation et de rémunération des emplois pour y débusquer ces préjugés à l'égard du travail féminin dans leur entreprise devenait alors nécessaire.

Le 21 novembre 1996, après plusieurs consultations en commission parlementaire, les membres de l'Assemblée nationale ont adopté à l'unanimité la *Loi sur l'équité salariale*.

En place depuis 1997, la Commission de l'équité salariale a pour mandat de veiller à l'implantation et au maintien de l'équité salariale au Québec. Pour s'acquitter de cette mission, la Commission exerce à la fois des fonctions décisionnelle et administrative pour aider et soutenir les employeurs, les associations syndicales et les personnes salariées afin d'atteindre l'équité salariale au bénéfice des personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine dans les entreprises du Québec.

L'équité salariale : une valeur ajoutée pour les entreprises du Québec

L'équité salariale constitue pour les employeurs un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Bien que l'atteinte de l'équité salariale dans l'entreprise relève d'une démarche inhabituelle et qui, de ce fait, peut paraître complexe, elle leur permet en effet, avec la collaboration des personnes salariées et des associations accréditées, le cas échéant, de développer une méthode et de mettre au point des outils d'évaluation exempts de discrimination, d'attribuer une valeur à chaque catégorie d'emplois de l'entreprise, de comparer entre elles les catégories féminines et masculines de valeur équivalente et d'ajuster les salaires des catégories d'emplois féminines, s'il y a lieu.

La réalisation de l'exercice de l'équité salariale permet à l'employeur d'avoir un portrait réaliste des emplois nécessaires à la réalisation de la mission de son entreprise et de leur valeur alors que le personnel de l'entreprise a l'assurance d'être rémunéré selon la valeur de leur emploi. C'est donc une formule gagnante vers la performance des entreprises du Québec!

Chronique de la Commission de la construction du Québec (CCQ)

Regards sur la Commission de la construction du Québec

L'industrie de la construction québécoise joue un rôle déterminant dans l'économie du Québec. Avec quelque 37 milliards de dollars d'investissements en 2008 et quelque 195 000 emplois directs générés en moyenne chaque mois, le deuxième secteur économique en importance avec 12 % du PIB présente plusieurs particularités qui ont conduit à la création d'un régime unique en matière de relations du travail, lequel s'appuie sur une législation particulière, ainsi qu'à la mise en place d'un organisme central chargé de veiller à son application.

Cet organisme, c'est la Commission de la construction du Québec (CCQ). Son financement est privé et principalement assuré par un prélèvement de 1,5 % sur la masse salariale qu'employeurs et travailleurs de la construction partagent en parts égales. Avec un budget annuel de quelque 100 millions de dollars et quelque 1 000 employés répartis dans une dizaine de bureaux régionaux et d'information et à son siège social à Montréal, la CCQ administre quelque 13 milliards de dollars répartis dans 13 différents fonds en fidéicommis confiés sous sa responsabilité et déterminés soit par les conventions collectives sectorielles qu'elle doit veiller à appliquer, soit par la loi d'exception qu'elle administre : la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (communément appelée « loi R-20 »).

Une industrie particulière

Pour comprendre le rôle que joue la CCQ, il faut d'abord mieux connaître le secteur qu'elle vise. Organisme public dont la mission se situe plus particulièrement en aval des projets de construction, les principales clientèles de la CCQ sont celles qui exercent un travail à pied d'œuvre sur un chantier : on parle de quelque 137 000 travailleurs et travailleuses actifs exerçant soit l'un des 26 métiers réglementés à titre de compagnon ou d'apprenti, soit une occupation à titre de manœuvre ou de manœuvre spécialisé, et de quelque 28 000 entreprises de construction, générales ou spécialisées, qui les emploient.

Ces milliers d'hommes et de femmes ont en commun d'être mobiles, puisque leurs lieux de travail changent constamment. Un travailleur et un employeur de la construction sont dépendants des cycles économiques et saisonniers et peuvent se retrouver sans contrat ou sans emploi entre deux projets. Ce sont des contractuels, des pigistes qui n'ont aucun lien d'emploi permanent l'un envers l'autre.

Les entreprises de construction sont, pour une large majorité, de petites entreprises qui, pour 83 % d'entre elles, comptent moins de cinq salariés.

La construction québécoise n'a pas l'exclusivité d'une loi ou de dispositifs particuliers pour encadrer ses relations du travail au Canada. Elle est cependant la seule à reconnaître le pluralisme syndical et patronal. Le gouvernement en a d'ailleurs tenu compte dans l'organisation du cadre des relations du travail, d'où une obligation d'adhésion syndicale et patronale, de même qu'un cadre visant à assurer le bon déroulement du processus de négociation. Ainsi, employeurs et travailleurs sont représentés par quatre associations d'employeurs pour les premiers, et par cinq associations syndicales pour les seconds.

Depuis près de 15 ans, l'industrie se répartit en quatre secteurs distincts au regard des relations du travail.

Chaque secteur dispose d'une convention collective propre et d'une association patronale désignée pour négocier les conditions de travail avec la ou les associations syndicales représentant plus de 50 % des travailleurs. Si l'adhésion syndicale est obligatoire, le travailleur a cependant l'occasion de changer son allégeance s'il le souhaite au cours d'un scrutin syndical organisé par la CCQ tous les trois ans, soit onze mois avant la fin de l'échéance des conventions collectives sectorielles. Ce scrutin détermine le taux de représentativité des associations syndicales pour la négociation suivante des conventions collectives.

Les quatre conventions collectives sectorielles ont une durée de trois ans et viennent à échéance en même temps, les conventions actuelles prenant fin le 30 avril 2010. Leur négociation se fait pour tout le Québec et le résultat s'applique à tous les employeurs et à tous les salariés, dans l'ensemble des secteurs.

Le rôle et les responsabilités de la CCQ

Souvent perçu comme un frein, le cadre réglementaire et législatif de l'industrie de la construction lui permet, par l'entremise de la CCQ, de profiter d'un mode de gestion intégrée et centralisée de ses programmes qui soit favorable à la compétitivité et à la croissance économique de ce secteur. On parle alors de relations du travail structurées et organisées qui assurent un climat de travail harmonieux et une saine concurrence entre les entreprises, puisque les mêmes conditions de travail s'appliquent. On parle aussi d'un régime de formation et de qualification professionnelles qui contribue à assurer une main-d'œuvre compétente et suffisante avant d'entrer sur les chantiers et durant sa vie active, ou encore de régimes d'assurance et de retraite qui, sous la forme d'une mutuelle unique au Canada, constituent un filet social important pour la main-d'œuvre, un facteur d'attrait pour la relève et pour une main-d'œuvre mobile appelée à changer fréquemment d'employeur et de région de travail.

En veillant au respect des conventions collectives sectorielles de la main-d'œuvre soumise à la « loi R-20 » et de la réglementation afférente, lesquels visent environ 60 % de l'activité de construction québécoise, la CCQ possède un certain nombre de pouvoirs lui donnant accès aux chantiers, aux renseignements relatifs aux projets de construction, aux contrats et aux personnes appelées à les réaliser. Ce sont là des pouvoirs extraordinaires pouvant lui permettre de suspendre des travaux non conformes, l'utilisation de recours pour recommander des poursuites pénales pour non-respect de la Loi ou pour entreprendre des réclamations civiles, ainsi que, depuis près de trois ans, d'autres pouvoirs contribuant à l'exercice de la démocratie sur les chantiers (ex. : discrimination à l'embauche) et à un climat de travail soutenant la réalisation de projets sans arrêt de travail (ex. : ralentissement de travail, maraudage interdit, etc.).

La CCQ assure également une gestion centralisée des 66 régimes d'assurance différents négociés et convenus par les associations patronales et syndicales, et déterminés par métier notamment, l'amenant à verser quelque 240 millions de dollars en prestations d'assurance maladie, vie et salaire chaque année, et, finalement, celle des régimes de retraite qui totalisent près de 12 milliards de dollars. Au total, quelque 250 000 personnes sont bénéficiaires de la protection financière que leur assurent ces régimes d'avantages sociaux.

Entièrement financés par les employeurs et les personnes exerçant un métier ou une occupation, ces régimes d'avantages sociaux ont une portée universelle et permettent aux personnes couvertes de maintenir leurs protections même si elles changent d'employeur ou de région de travail. De plus, il existe quelque 400 ententes de réciprocité permettant aux travailleurs québécois exerçant à l'extérieur du Québec (ou vice-versa) de maintenir leurs protections.

Avec la responsabilité d'agir pour qu'une main-d'œuvre de qualité en nombre suffisant soit disponible, la CCQ coordonne la formation professionnelle de la relève au sein des centres de formation professionnelle, à travers le Québec. En tenant compte des besoins du marché qu'elle détermine à partir d'un modèle unique d'estimation des besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre à moyen terme, elle donne avis des programmes de formation offerts dans tous les métiers et de la mise à jour de leur contenu, l'alimente et y participe. Depuis le début de la décennie, entre 12 000 et 15 000 nouveaux travailleurs ont intégré l'industrie chaque année et, l'an dernier, près de 5 000 finissants ont obtenu leur diplôme dans un programme d'un métier de la construction.

De plus, la CCQ élabore des cours de perfectionnement pour la main-d'œuvre, à l'école et en entreprise. En 2007-2008, on estime que près de 20 000 travailleurs et travailleuses auront pris part à une ou plusieurs activités de perfectionnement. Ce nombre était de 1 500 il y a dix ans. Tout comme pour les régimes d'avantages sociaux, les parties patronales et syndicales ont créé des mutuelles multiemployeurs pour soutenir le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'indemniser lorsqu'elle suit une formation. Ce sont des leviers importants mis en place paritairement et gérés à la CCQ.

Pour gérer efficacement les programmes qui lui sont confiés et s'assurer qu'ils correspondent aux

besoins du marché, la CCQ privilégie une structure de gouvernance fondée sur la concertation. Outre son conseil d'administration qui compte 17 membres (le président-directeur général, six représentants désignés par les associations patronales, six par les associations syndicales, trois par le ministre du Travail et un par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport), ce mode de fonctionnement se traduit par la mise en place de quelque 40 comités paritaires distincts spécialisés dans l'un ou l'autre des programmes de la CCQ. Ce sont ainsi quelque 450 personnes issues du monde patronal et syndical qui s'investissent dans l'avancement de projets visant notamment le développement des compétences de la main-d'œuvre, l'amélioration des conditions propices à une concurrence loyale pour les entreprises et à la santé de la main-d'œuvre, ainsi qu'une meilleure notoriété de ce secteur pour y attirer davantage la relève et les investisseurs.

Les nombreux liens qu'entretient la CCQ avec tous les acteurs et partenaires liés à la construction ou à l'un de ses mandats, soit le monde de l'éducation et de l'emploi, celui de la santé et de la sécurité publique, les différents groupes associatifs d'entrepreneurs et de professionnels liés à la construction, des communautés autochtones et les donneurs d'ouvrages publics et privés, sont des leviers d'amélioration importants pour l'avancement de l'industrie, l'innovation et l'amélioration continue de ses programmes.

Défis et engagements

Depuis le début de la décennie, l'industrie de la construction au Québec est entrée dans une véritable ère de prospérité qui se poursuivra jusqu'au moins 2012. D'ici quatre ans, les besoins annuels de main-d'œuvre sont estimés à quelque 14 000 nouveaux travailleurs pour remplacer ceux qui quittent et répondre aux besoins générés par la croissance de l'activité.

Au cours des dernières années, l'industrie a su démontrer qu'elle pouvait fournir la main-d'œuvre suffisante et de qualité dont le Québec avait besoin pour réaliser ses projets.

Afin de satisfaire la demande des prochaines années, la CCQ encourage le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à augmenter le nombre de diplômés qui sortent des écoles et à mettre à jour ses programmes de formation. Elle s'est également engagée à intensifier ses efforts de promotion de l'industrie et des métiers, à développer des stratégies visant de nouvelles clientèles, à poursuivre l'amélioration des outils de reconnaissance des compétences, à bonifier son offre d'activités de perfectionnement, à améliorer son taux de rétention de la main-d'œuvre et à compléter, avec ses partenaires, la réforme du régime d'apprentissage et de gestion de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, la stratégie gouvernementale d'assurer une entière mobilité de la main-d'œuvre à travers tout le Canada d'ici avril 2009 ainsi que la conclusion d'une entente avec la France reconnaissant les compétences respectives de la main-d'œuvre d'ici la fin de 2008 interpellent la CCQ au premier chef : d'une part, en raison notamment de ses responsabilités d'application des ententes gouvernementales de mobilité de main-d'œuvre, de reconnaissance des compétences et de qualification professionnelle des personnes exerçant ou désirant exercer leurs activités dans l'industrie de la construction et, d'autre part, parce que le lieu de concertation qu'elle constitue pour cette industrie favorise la réflexion, la discussion, l'adhésion et l'action pour l'avenir de cette industrie afin de bâtir le Québec de demain.

Finalement, le dernier défi demeure sans contredit l'établissement d'un dialogue constant entre tous les intervenants de la chaîne logistique des projets de construction, allant du donneur d'ouvrage aux syndicats, en passant par les professionnels, les entrepreneurs et le monde associatif. Si une percée a été faite en ce sens en 2006 avec l'organisation d'un forum sur la productivité et l'emploi, un autre rendez-vous sera fixé à l'automne 2008 par la CCQ pour les réunir à nouveau et faire le point sur les leviers à la productivité et les conditions propices à l'innovation dans un secteur fragmenté qui n'a pas fini de nous surprendre.

Pour en savoir davantage sur la Commission de la construction du Québec, nous vous invitons à vous rendre à l'adresse www.ccq.org.

Chronique de la Commission des normes du travail (CNT)

La Commission des normes du travail : un organisme voué à l'évolution des conditions de travail au Québec[1]

La Commission des normes du travail voit le jour le 16 avril 1980 avec l'entrée en vigueur du projet de loi nº 126. Dès lors, les conditions minimales de travail (les normes) sont établies dans les 171 articles de la *Loi sur les normes du travail* et dans ses règlements. Deux révisions importantes, soit en 1990 et en 2002, viendront accroître les mandats de la Commission, tandis que l'entrée en vigueur des dispositions sur le harcèlement psychologique en 2004 lui ouvrira un champ d'intervention novateur.

L'article propose en premier lieu un portrait de l'organisme responsable de voir à l'application de la *Loi sur les normes du travail* et de la *Loi sur la fête nationale*. Il traite par la suite des principaux défis qui l'attendent dans un monde du travail en constante évolution.

La Commission des normes du travail

La Commission des normes du travail est une personne morale administrée par un conseil d'administration. Ce dernier est formé d'au plus treize membres (incluant le président) qui sont nommés par le gouvernement. À l'exception du président, les membres doivent venir en nombre égal du milieu des salariés et du milieu des employeurs. Pour le seconder dans son mandat, le président peut compter sur un comité de direction et sur deux vice-présidences qui coordonnent le travail de 573 employés (effectif au 30 septembre 2007). L'organisme relève du ministre du Travail, mais son budget, s'élevant à près de 58 millions de dollars pour l'année 2008-2009, ne fait pas partie des crédits votés par l'Assemblée nationale. La Commission se finance principalement à partir d'une cotisation annuelle auprès des employeurs, qui est actuellement fixée à 0,08 % de la rémunération assujettie. La perception de cette cotisation est effectuée par le ministère du Revenu du Québec.

Sa mission et ses activités

L'énoncé de mission de la Commission reflète l'ensemble des fonctions qui se sont ajoutées au fil des modifications apportées à sa loi. C'est ainsi que la Commission entend « favoriser par son action des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la *Loi sur les normes du travail* ». Le rôle de la Commission consiste à intervenir soit de sa propre initiative (en information, prévention et surveillance) afin d'éviter le risque d'infraction, soit à la suite d'une plainte d'un salarié afin de rétablir la situation et limiter les dommages possibles ou effectifs dus à l'infraction constatée. La Commission favorise la saine concurrence en assurant la conformité du contrat de travail, qui lie les employeurs et les salariés, avec ce que le législateur a considéré comme étant juste. Elle favorise également l'équilibre des relations de travail en tentant de balancer le rapport de forces lorsque survient une mésentente entre un salarié et son employeur. C'est dans cette optique que la Commission fait enquête pour vérifier les faits allégués, établit les sommes dues, effectue la médiation et représente le salarié devant les instances judiciaires appropriées. Le tableau 1 fournit un aperçu des principales activités de la Commission pour l'année 2006-2007.

La Commission offre ses services par l'entremise d'un réseau composé de directions régionales, de services juridiques situés à Québec et à Montréal, ainsi que de services centraux, dont un service des renseignements couvrant l'ensemble du territoire québécois. Ces services s'adressent tout particulièrement aux salariés non syndiqués et aux entreprises dont le secteur d'activité est de compétence provinciale (sont exclus, par exemple, le secteur des télécommunications et les banques). La Commission évalue à près de 3 millions le nombre de salariés assujettis à la *Loi sur les normes du travail* et à près de 250 000 le nombre d'employeurs assujettis. Plus de la moitié de ces salariés et plus de 75 % de ces employeurs n'ont que cette loi pour encadrer les conditions de travail au sein de leur entreprise.

Outre les fonctions liées à l'information et au traitement des plaintes, la Loi stipule que la Commission doit transmettre, s'il y a lieu, ses recommandations au

1. Pour un historique de l'évolution des normes du travail au Québec, voir Christian Désilets et Denis Ledoux, *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005 : de l'Acte des manufactures à la Loi sur les normes du travail*, Québec, Les Publications du Québec, 2006, XIII + 319 pages.

Tableau 1

Principales activités de l'année 2006-2007[1]

Activité	Volume
Information et renseignement	1 480 523 consultations du site Internet 718 630 publications distribuées 378 333 appels téléphoniques répondus 110 784 consultations des capsules audio d'information 31 605 demandes d'information par courriel répondues 16 196 visiteurs accueillis dans les directions régionales
Prévention	559 séances d'information et séminaires offerts 145 activités d'aide-conseil, de partenariat et d'événements publics
Surveillance	2 568 entreprises inspectées
Traitement des plaintes[2]	
Plaintes pécuniaires	16 806 plaintes reçues 18 255 plaintes traitées et terminées
Plaintes pour congédiement ou pratiques interdites	6 655 plaintes reçues 7 784 plaintes traitées et terminées
Plaintes pour harcèlement	2 296 plaintes reçues 2 609 plaintes traitées et terminées
Service de médiation	4 727 médiations réalisées 3 065 ententes survenues

1. Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, 2007, 96 pages.

2. La Commission a réduit le nombre de dossiers en attente de traitement, de tous les types de plaintes.

ministre. Pour ce faire, elle conduit des travaux de recherche pour mieux connaître son champ d'intervention, elle effectue des sondages pour recueillir les attentes de sa clientèle et réalise des évaluations de programmes afin de mesurer les effets des dispositions de la Loi. Ainsi, en 2004, la Commission a réalisé une vaste enquête auprès de 4 000 salariés non syndiqués en emploi au Québec. Cette démarche a révélé que six salariés sur dix étaient touchés par au moins une infraction à la Loi, que les jours fériés, les congés annuels, les heures supplémentaires et le bulletin de paye étaient les normes le plus souvent enfreintes et, enfin, que ce sont les femmes, les jeunes et les salariés occupant des emplois atypiques (c'est-à-dire sur appel, à temps partiel, saisonnier, à forfait ou à pourboires) qui étaient davantage touchés. Cette enquête a conduit à l'élaboration d'un plan d'action intégré visant à accroître le taux de respect de la Loi. En a découlé en 2006 une campagne d'information grand public et, en 2007, une autre visant spécifiquement les jeunes. Par ailleurs, des sondages sont effectués périodiquement auprès des salariés et des employeurs pour connaître leur satisfaction concernant divers services reçus, qu'il s'agisse du site Internet, du service de renseignements et des interventions du personnel de la Commission à l'occasion du traitement des plaintes.

Au cours de l'année 2007, des avis ont été donnés au ministre du Travail sur différentes problématiques liées à l'application des normes du travail. Ainsi, la Commission a examiné la situation précaire des aides familiales immigrantes, le statut juridique des employés des centres de petite enfance, l'identification du véritable employeur pour les utilisateurs du chèque emploi-service du ministère de la Santé et des Services sociaux, la rémunération des cueilleurs de petits fruits, l'application des normes du travail pour les travailleurs agricoles étrangers et, enfin, les clauses de disparité de traitement dans les conventions collectives.

Les défis à relever

La diversité des problématiques soulevées par l'application de la *Loi sur les normes du travail* ne cesse de croître. C'est une tendance qui découle de l'évolution du monde du travail. Cette évolution génère de nombreux défis que la Commission se doit de relever. Le vieillissement de la population, l'évolution technologique et l'ouverture des marchés internationaux, entre autres éléments, ont en effet entraîné des changements importants dans la composition de la population active, les formes d'emploi et l'organisation du travail. Ces changements interpellent le régime universel des conditions de travail dans sa capacité de s'adapter à ces nouvelles réalités. Parmi celles-ci, il faut souligner l'accroissement des emplois atypiques qui, en 2006, occupaient 37 % de l'emploi total au Québec[2]. Offrant souvent des emplois à statut précaire, le travail atypique se situe généralement en marge des protections sociales. Cependant, les employeurs continueront de recourir aux formes d'emplois non traditionnelles, qui leur confèrent plus de flexibilité afin de répondre à la pression de la concurrence internationale.

Pour la Commission, il s'agit donc de bien connaître ces nouvelles réalités pour être en mesure de remplir sa mission dont les enjeux sont liés au respect des normes du travail, à la qualité de l'offre de service et à la performance de l'organisation. C'est ainsi que la Commission veut s'appliquer, au cours des prochaines années, à accroître le degré de respect de la Loi en faisant de la prévention la pierre angulaire de ses activités. L'offre de service, quant à elle, pose le défi de répondre adéquatement à l'évolution des besoins de la clientèle dans un contexte de décroissance de l'effectif. Cette situation amène la Commission à réviser ses façons de faire dans le but de mettre davantage à contribution les salariés et les employeurs dans le règlement de leurs litiges. La Commission entend par ailleurs utiliser les nouvelles technologies de l'information pour faciliter un meilleur accès à ses services. Enfin, pour réaliser pleinement sa mission, la Commission doit voir au maintien et au développement de la compétence et de l'expertise de ses employés. Elle verra donc à mettre en œuvre un plan de relève de l'effectif ainsi qu'à poursuivre ses efforts en matière de qualité de vie au travail.

Par ailleurs, la réalisation de la mission de la Commission requiert l'engagement de divers intervenants. Au premier chef se retrouvent les employeurs, responsables de l'application de la Loi dans leur entreprise. Les salariés y contribuent également en s'informant sur leurs droits et en les exerçant pleinement, avec discernement. Les associations représentatives des salariés et des employeurs et les syndicats interviennent à titre de groupe de pression auprès du gouvernement, ce dernier agissant en tant que régulateur des forces en présence dans le monde du travail. Les interventions de la Commission s'inscrivent dans les orientations gouvernementales qui visent à protéger les travailleurs les plus vulnérables, à lutter contre la pauvreté et à promouvoir la conciliation du travail et de la vie personnelle.

2. Institut de la statistique du Québec, *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1998-2006*, vol. 3, n° 1, Québec, 2007, p. 95.

Chronique du Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (RRSSTQ)

Regard sur le Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec[1]

Le Bureau international du travail (BIT) estime à 270 millions le nombre de cas d'accidents du travail et à environ 160 millions le nombre de travailleurs souffrant de maladies professionnelles chaque année dans le monde. Ces cas représenteraient « 4 % du produit intérieur brut (PIB) mondial, soit la somme astronomique de plus de 1 250 milliards de dollars en 2001 » (BIT, 2005). En 2005, les travailleurs québécois ont subi 144 824 lésions professionnelles avec perte de temps, et 223 d'entre eux sont décédés des suites d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle, ce qui a occasionné des dépenses de 1 910 252 $ en réparation (CSST, 2006). Ces statistiques excluent les coûts humains et sociaux de la part des travailleurs victimes. De plus, les statistiques d'indemnisation des lésions professionnelles sous-estiment considérablement l'incidence des lésions et des maladies professionnelles dans la population (Shannon et Lowe, 2002; Morse *et al.*, 2001; Rosenman *et al.*, 2000; Biddle *et al.*, 1998).

Dans un contexte de promotion du développement durable, tout travailleur a droit à un travail sécuritaire. Il faut ainsi prendre des mesures collectives pour développer des pratiques de travail protégeant la santé et la sécurité des travailleurs (SST), dans une optique de prévention durable. Confrontées à la complexité des problèmes actuels de SST, les actions du Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (RRSSTQ) s'inscrivent dans les recommandations du BIT. Le Réseau souscrit également aux recommandations de l'Agence européenne pour la SST, du National Occupational Research Agenda (NORA) et du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).

Le RRSSTQ est une structure interinstitutionnelle et interdisciplinaire permettant aux chercheurs, praticiens et étudiants actifs en SST de se regrouper, de façon stratégique, autour d'intérêts communs pour échanger et collaborer à l'avancement des connaissances dans ce domaine. La mise en œuvre de ces efforts collectifs vise ultimement l'enrichissement de l'enseignement, de la recherche et du transfert de connaissances vers les milieux. Les intérêts du RRSSTQ s'articulent autour de la question du transfert des connaissances, des troubles musculosquelettiques liés au travail, de la sécurité du travail, de la santé mentale, des âges et des rapports intergénérationnels, et de la nanotoxicologie.

Références

Biddle, J., K. Roberts, K.D. Rosenman et E.M. Welch (1998). « What percentage of workers with work-related illnesses receive workers' compensation benefits? », *J Occupational and Environmental Medicine*, 40(4), p. 325-331.

BIT (2005). « Cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail », Conférence internationale du travail, 93e session, Bureau international du travail, Suisse.

CSST (2006). *Rapport annuel d'activité 2005.*

Morse, T., C. Dillon, N. Warren, C. Hall et D. Hovey (2001). « Capture-recapture estimation of unreported work-related musculoskeletal disorders in Connecticut », *American J Industrial Medicine*, 39(6), p. 636-642.

Rosenman, K.D., J.C. Gardiner, J. Wang, J. Biddle, A. Hogan, M.J. Reilly, K. Roberts et E. Welch (2000). « Why most workers with occupational repetitive trauma do not file for workers' compensation », *J Occupational and Environmental Medecine*, 42(1), p. 25-34.

Shannon, H.S. et G.S. Lowe (2002). « How many injured workers dot not file claims for workers' compensation benefits? », *American J Industrial Medicine*, 42(6), p. 467-473.

1. Pour plus d'informations concernant le RRSSTQ, il est possible de consulter le site Internet, à l'adresse suivante : http://www.rrsstq.qc.ca/fra/presentation.asp.

Chronique de veille internationale[1]

Les questions du travail ailleurs dans le monde

Par Jean-François Guilloteau*

Conditions de travail

Auer, Peter

La sécurité du marché du travail : comment conjuguer flexibilité et sécurité pour l'emploi décent

Cahiers de l'économie et du marché du travail, Bureau international du travail, Genève, 2008, 22 p.

http://www.ilo.org/public/french/employment/download/elm/elm08-2.pdf

Selon cette étude, la « libéralisation des échanges commerciaux, l'externalisation et les progrès technologiques s'accompagnent d'un accroissement de la volatilité et du risque sur les marchés du travail. Les travailleurs doivent donc être protégés par de nouveaux dispositifs qui ne relèvent pas uniquement de la relation d'emploi stable ». Un outil préconisé par l'Union européenne est la « flexicurité ». Il vise à augmenter la flexibilité du marché du travail tout en procurant une certaine sécurité à la main-d'œuvre.

Besson, Éric

Flexicurité en Europe – Éléments d'analyse

Rapport au premier ministre, Secrétariat d'État à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques, Bureau du premier ministre, République française, Paris, 26 février 2008, 55 p.

http://www.premier-ministre.gouv.fr/IMG/pdf/FLEXICURITE.pdf

Le secrétaire d'État à la prospective a déposé au premier ministre français un rapport qui devait fournir une « évaluation comparative des outils à mettre en œuvre par nos principaux partenaires européens susceptibles de combiner à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés ». Les pays inclus dans la comparaison sont essentiellement l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède.

Industrials Relations Victoria

Work and Family Balance Manual – Better practices for better business

Working Families Program, Industrial Relations Victoria, Department of Innovation, Industry and Regional Development, 2007, 79 p.

http://www.business.vic.gov.au/busvicwr/_assets/main/lib60072/work&family.pdf

L'organisme responsable des relations industrielles de l'État australien de Victoria propose sur son site un manuel de bonnes pratiques sur la conciliation travail-famille. Il présente le cadre législatif et les étapes à franchir pour rendre le milieu de travail plus favorable à cette conciliation. Il cite aussi des clauses qui traitent notamment de services de référence, des congés et des absences, des heures de travail, des services de garde, de présence des enfants au bureau, de partage du travail et de travail à temps partiel.

Ministère du Travail de Nouvelle-Zélande

Females in the labour market

Department of Labour, New Zealand, 2008.

http://www.dol.govt.nz/PDFs/lmr-female-2008.pdf

Le ministère présente sur son site un bilan de la présence des femmes sur le marché du travail et de leurs conditions de travail dans ce pays.

---

* Jean-François Guilloteau est agent de recherche à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du ministère du Travail.

1. Les liens fournis étaient fonctionnels à la date de production de la revue.

Marché du travail

Commission des communautés européennes

L'égalité entre les femmes et les hommes – 2008

Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM (2008)10 final, Bruxelles, 2008, 28 p.

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0010:FIN:FR:PDF

La Commission a publié son cinquième rapport annuel sur l'égalité entre les femmes et les hommes. La situation des femmes est en progrès avec une participation toujours plus importante au marché du travail. Elles ont un niveau d'éducation qui est désormais supérieur à celui des hommes. Toutefois, plusieurs aspects de la qualité du travail des femmes demeurent problématiques.

Gilles, Christel et Isabelle Terraz

Réduire la segmentation hommes/femmes du marché du travail en Europe. Quels leviers d'action?

Centre d'analyse stratégique, note de veille numéro 92, Bureau du premier ministre, République française, mars 2008, 6 p.

http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/NoteVeille92.pdf

Dans une note de veille, un centre d'analyse du gouvernement français examine la segmentation hommes/femmes sur le marché du travail. Il en ressort qu'à long terme l'évolution de la segmentation selon le genre est liée en partie à la segmentation dans l'éducation, aux structures sectorielles des économies européennes et aux politiques de conciliation famille-travail.

Relations du travail

Gernigon, Bernard

Relations de travail dans le secteur public

Document de travail n° 2, Département des normes internationales du travail, Bureau international du travail, Genève, 2007, 105 p.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_088530.pdf

Ce rapport décrit les normes et les principes internationaux en matière de relations du travail dans le secteur public, la situation qui existe dans douze pays dont le Canada, de même que les tendances à l'échelle internationale.

Meadows, Pamela

A review of the economic impact of employment relations services delivered by Acas

National Institute of Economic and Social Research, Londres, novembre 2007, 69 p.

http://www.niesr.ac.uk/pubs/DPS/dp301.pdf

L'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) britannique a commandé à un institut économique indépendant une évaluation des retombées économiques de ses activités en matière de conciliation individuelle et collective, d'avis, de diffusion d'information et de formation. Il en ressort que chaque livre dépensée par l'ACAS engendre un retour de 16 livres sous forme, par exemple, d'une réduction du temps consacré à la gestion, des frais juridiques, du nombre de griefs et des frais de recrutement ainsi que d'une hausse de la productivité et des revenus des employés.

Rabier, Manon

Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, ministère du Travail, des Relations

sociales et de la Solidarité, document d'étude numéro 130, décembre 2007, 143 p.

http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/DE130.pdf

Cette recension des écrits trace le portrait de l'évolution jusqu'à aujourd'hui des organisations patronales en France. Elle examine aussi l'évolution des organisations patronales des pays européens, qui sont d'une grande diversité, ainsi que les liens entre les principales organisations patronales et les institutions européennes.

Vieillissement

Alpass, Fiona et Ruth Mortimer

Ageing worforces and ageing occupations: A discussion paper

Department of Labor, 2007, 56 p.

http://www.dol.govt.nz/PDFs/ageing-workforces.pdf

Le ministère du Travail néo-zélandais a publié un rapport sur l'évolution du vieillissement de la population, son impact sur le marché du travail, la façon de maximiser le capital humain des travailleurs plus âgés et les recherches à privilégier. Ces recherches devraient porter sur l'effet de l'hétérogénéité accrue de la future main-d'œuvre, la formation à donner aux travailleurs âgés, l'âge des travailleurs par secteur et métier, l'évolution des fonctions cognitives et du stress au travail selon l'âge, la productivité des travailleurs plus âgés et sur les facteurs qui influencent la décision de prendre ou non sa retraite.

Bovbjerg, Barbara D. et Robert N. Goldenkoff

Older workers – Federal agencies face challenges, but have opportunities to hire and retain experienced employees

United States Government Accountability Office, Testimony before the Senate special committee on aging, GAO-08-630T, 30 avril 2008, 30 p.

http://www.gao.gov/new.items/d08630t.pdf

Le tiers des employés fédéraux étasuniens sont admissibles à la retraite d'ici 2012. C'est dans ce contexte que le vérificateur général des États-Unis a publié une note qui fait le point sur la situation et sur les instruments disponibles pour recruter et garder des travailleurs plus âgés.

McNair, Stephen, Flynn, Matt et Nina Dutton

Employer responses to an ageing workforce: A qualitative study

Centre for Research into the Older Workforce, Research Report n° 455, Department for Work and Pensions, 2007, 88 p.

http://www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2007-2008/rrep455.pdf

Le ministère britannique responsable du travail a publié, à la suite de l'adoption d'une loi qui interdit la discrimination selon l'âge, les résultats d'une enquête auprès de 70 entreprises sur leurs façons de réagir au vieillissement de la main-d'œuvre. Parmi les résultats observés, il y a une attitude positive de la part des entreprises à l'égard du maintien d'un personnel plus âgé. En revanche, le recrutement des personnes plus âgées n'augmente pas. Une certaine résistance de la part des gestionnaires demeure à cet égard.

Villosio, Claudia et al.

Working conditions of an ageing workforce

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, cat. TJ-30-08-215-EN-C, ISBN 978-92-897-0815-9, Luxembourg, 2008, 84 p.

http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/17/en/1/ef0817en.pdf

Cette étude issue d'un organe de recherche de l'Union européenne conclut, à partir des résultats d'une enquête menée dans une trentaine de pays européens, que l'amélioration des conditions de travail au cours de la vie active réduit les retraits du marché du travail et encourage une plus forte participation des travailleurs plus âgés.

Zaidi, Asghar

Features and challenges of population ageing: The European perspective

Policy brief, Centre européen, Organisation des Nations Unies, mars 2008, 16 p.

http://www.euro.centre.org/data/1204800003_27721.pdf

Après avoir situé l'ampleur du vieillissement de la population en Europe, cette note d'une agence affiliée à l'Organisation des Nations Unies décrit les défis que cela représente pour les politiques publiques dans les domaines des retraites, des soins, de l'emploi, de l'immigration et du développement des infrastructures.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherches et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des renseignements supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Louise Dallaire de la Direction générale des politiques et de la recherche. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue Regards sur le travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Sa coordination est assurée par la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail du Ministère. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargée de la revue
Louise Dallaire

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Simon Bastien

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Denis Villemure, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique dans le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante : communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Quatrième trimestre 2008
ISSN (1710-2324)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la recherche
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca